

企業経営委員会 活動報告書

平成28年10月31日

宇都宮商工会議所
会頭 北村光弘

企業経営委員会
委員長 村上芳弘

企業経営委員会の活動報告について

本委員会は、平成25年12月20日に開催された「平成25年度第4回常議員会」において承認され、平成25年度から事業承継についての調査研究を進めてまいりました。

このほど、調査研究が終了しましたので、その経過と結果について報告いたします。

目 次

企業経営委員会 委員名簿	1
I 委員会の開催経過	2
II 事業承継に関する主な意見	4
III 事業承継アンケート結果について	9
IV 事業承継への取り組みのポイントの作成について	11
(別紙1) 調査表	事業承継に関するアンケート調査へのご協力のお願いについて	
(別紙2) 集計表	アンケート調査集計	
(別紙3)	事業承継への取り組みのポイント	

企業経営委員会 委員名簿

委員長	村 上 芳 弘	(日東石油(株) 代表取締役)
副委員長	加 藤 紀 夫	(株)ケイエムシー 代表取締役)
委員	柿 沼 賢	(宇都宮市商店街連盟 相談役)
同	川 村 壽 文	(川村公認会計士事務所 所長)
同	赤 塚 博 実	(株)カネマス 代表取締役)
同	若 井 勲	(株)かましん 代表取締役会長)
同	角 一 幸	(株)TKC 代表取締役社長)
同	坂 井 知 峰	(株)ミットヨ宇都宮事業所 取締役上席執行役員所長)
同	吉 田 稔	(宇都宮証券(株) 代表取締役社長)
同	倉 井 章	(関東信越税理士会宇都宮支部 支部長)
同	片 岡 泰 三	(株)アトムエンジニアリング 代表取締役)
同	菊 池 茂	(山本建設(株) 代表取締役会長)
同	篠 崎 務	(株)シノザキ 代表取締役)
同	神 宮 晃	(日神工業(株) 代表取締役)
同	秋 本 薫	(株)アキモ 代表取締役)
同	黒 川 知 祐	(株)日工社栃木事業本部 代表取締役専務)
同	生 出 栄	(栃木信用金庫宇都宮営業部 専務理事)
同	矢 治 和 之	(株)ロココ企画装飾 代表取締役)
同	坂 本 昭 一	(株)新光社 代表取締役)
同	保 坂 和 夫	(関東交通(株) 代表取締役社長)
同	池 田 勇 介	(株)アイ・シー・エス 代表取締役会長)
同	松 倉 秀 世	(株)エージーエム 代表取締役)
同	大 矢 裕 啓	(大矢商事(株) 代表取締役)
同	崎 尾 肇	(株)コアミ計測機 代表取締役)
同	今 井 キ ヨ	(株)松本 取締役副社長)

以上25名

I 委員会の開催経過

1 正副委員長会議の開催

- (1) 平成26年度第1回（平成26年5月26日）
 - ア 企業経営委員会の取り組みについて
 - イ その他

2 委員会の開催

- (1) 平成25年度第1回（平成26年3月25日）
 - ア 委員会の調査研究事項について
 - イ 委員会の進め方（年間スケジュール）について
 - ウ その他

- (2) 平成26年度第1回（平成26年7月1日）
 - ア 平成25年度第1回委員会結果報告
 - イ 平成26年度第1回正副委員長会議結果報告
 - ウ 平成26年度委員会活動について
 - エ その他

- (3) 平成26年度第2回（平成26年10月3日）
 - ア 平成26年度第1回委員会結果報告
 - イ 事業承継に関するアンケートについて
 - ウ その他
 - エ 講話
 - (ア) テーマ 「事業承継と老舗企業」
 - (イ) 講師 (株)帝国データバンク宇都宮支店 支店長 加藤 勉 氏

- (4) 平成26年度第3回（平成27年2月3日）
 - ア 平成26年度第2回委員会結果報告
 - イ 事業承継に関するアンケート結果について
 - ウ 事業承継支援の取り組みについて
 - エ その他

- (5) 平成27年度第1回（平成27年7月14日）
 - ア 平成26年度第3回委員会結果報告について

- イ 平成26年度委員会事業報告について
- ウ 平成27年度委員会活動について
- エ 栃木県事業引継ぎ支援センターの活動について
統括責任者 大森 治 氏

(6) 平成27年度第2回（平成27年9月14日）

- ア 平成27年度第1回委員会結果報告について
- イ 企業経営委員会としての事業継承への取り組みについて
- ウ その他

(7) 平成27年度第3回（平成28年2月8日）

- ア 平成27年度第2回委員会結果報告について
- イ 事業継承への取り組みに係る報告書の素案について
- ウ その他

(8) 平成28年度第1回（平成28年9月13日）

- ア 平成27年度第3回委員会結果報告について
- イ 事業継承への取り組みに係る報告書の案について
- ウ その他

II 事業承継に関する主な意見

1 事業承継について

- (1) 事業承継した方から、事業承継がうまく言ったポイントが聞きたい。
- (2) 事業承継において、問題は資本であり、資産評価は関係ない。
- (3) 息子を承継者と考えている。資質が今の課題である。
- (4) 経営者（創業者）は息子の能力を認めないし、創業者は辞めたがらない。
- (5) 経営者は、経験年数を見て評価すべきである。若いがゆえ、付き合い方、飲み方がうまくない。人との付き合いを通して成長する。
- (6) 自分は承継して20年になるが、積み重ねた経験により人は成長して行くものである。
- (7) 数年前息子（3代目）に会社を譲ったが、経営方針が息子と合わなかったため別会社を設立し、息子をその会社の社長とした。本来は、うちの会社を継いでもらいたいが、従業員と折り合いが悪かったこともあり、なかなか戻れない状態にある。
- (8) 23年前に承継したが、息子も自社に入って経験を積んでいるし、譲ることを考えている。私は、皆さんの悩みとは少し違い、私自身会合に出るのが苦手で、息子から出たほうがいいと促され出てきたところである。今は、経営は安定しているが、ここまでするまで相当苦労した。
- (9) いかに後継者に引き継いでもらうのがポイントである。
- (10) 後継者がいないのが問題なのか、経営が厳しいのが問題なのか、早い段階で何か手を打たないといけない。承継までのスケジュール（シナリオ）を描くことが必要である。
- (11) 10年以内くらいに事業を承継したいと考えている。私の知る範囲でも、同年代の何人もの経営者が承継を進めている。企業価値を高めるのは企業の目的ではあるが、相続対策として、資産価値下げるのも一つの手である。M & Aを考えると資産価値は高い方がよい。どちらに選定するのかで変わる。
- (12) 後継者がいるといないに大きく分かれる。誰に引き継ぐのか、課題を掘り下げてテーマごとに支援し、そのうえで税制問題や存続性などの企業価値を検証し、将来を見据える方策を考える。
- (13) 戦後先代が企業を立ち上げ、自分で2代目になるが、どうやったら経営意欲が増すのか、社員から信頼されるのか、悩んでいる経営者が多いのではないかな。
- (14) 赤字企業は50%以上ある。零細になればなるほどその比率は高い。借金が多い企業であれば継ぐのは難しい。

- (15) 後継者の志の高さが成功へと導いた良い例がある。クリーニング店の例だが、「クリーニング店で日本一になる」を挙げた。今までの営業形態を変え、インターネットを活用し、クリーニングを箱で大量に受けるやり方を実施した。宅配を利用し、大量に注文を受ける新しいやり方である。売上・利益とも大幅に伸びた。
- (16) 譲られる側が、負の遺産が少なければ少ないほど、引継ぎがしやすい。このような厳しい現実を見せ、引継がせることも大切である。
- (17) 個人と企業は分離していると思われる。自社株が高い評価を得ている企業もあると思うので、承継をすることが大切である。
- (18) 自社では、個人の所有地に会社の建物があるなど複雑である。事業継承するにあたり、今後ひとつひとつ解決していくことが大切であると思われる。
- (19) 20年後承継する時期になるので、就労者が減る中で対応を検討することが大切である。

失敗しない対応を含め、広い受け皿で対応できる窓口をつくることが、商工会議所の役割であると思われる。

- (20) 私には、娘に約10年前から引き継がせることを検討していたが、引き継いでもらえないので、当社の社員の中から選抜し、社長になるための勉強をさせ、昨年、引き継ぎをさせ今年で2年目である。
- (21) 会社の借入金は、私が所有している土地が担保に入っているので、5年後に担保から解除できるようすすめている。
- (22) 事業継承において必要性があると思われる。後継者が自分の家族にいない場合、誰に承継するのか。どのような対応があるのか事例がほしい。
- (23) 当社はオーナーがいて、グループ会社で構成されている。取締役から社長になったが、経営の知識がなく、半年間で知識を取得した。営業なども担当していたので半年かけて担当顧客を、次の営業担当に引き継ぎを行った。
- (24) 今後において、現在まとめている事業承継のステップを参考にし、取締役と次期社長候補と中期計画をつくり、次期社長にバトンタッチをしていきたいと考えている。
- (25) 当社としては、息子が入社する場合、今いる社員が息子について納得するかどうかが問題であった。息子が入社するにあたり、社員より優れた資格を取得すること、社員ができないことはすべてやるという条件を出した。約2年かけて実行し、営業力もつけて顧客を集めた。

将来自分の会社が存続できるかが、一番の問題である。プラス思考での判断で対応をすることが大切であると思われる。

- (26) 事業承継は会社の評価である。承継をする場合、次期社長に対し税理士か

ら企業の借入金や資産内容と併せて、今後、会社の存続について説明することが大切である。

承継者に代表権のない取締役社長として業務に対応してもらい、債務についてはオーナーが処理した後に、代表権を与えるのが良いと思われる。

(27) 経営者が100年、200年続く会社になりたいと思えば、後継者は見つかると思う。まずは、経営者に対し自分の会社が愛されるための勉強会の開催と、老舗企業の経営者の話を聞いて、経営者にアドバイスをしてはどうか。

(28) 事業承継については、経営と株の問題がある。相続税は現時点で計算するので、5年後になると税制が変わるので、税額に差がでることが予想される。損得ではなく、あきらめも大切である。

相続税の納税については、保険などにより確保することが考えられるが、贈与税を支払ってでも得であれば、支払い相続することを進める。

承継の順番については、息子ではなく孫に相続することはすすめない。順番に承継することが良いと思われる。

まずは、会社を残し業績を良くし、会社を存続させることが大切である。

(29) 第三者に、自分の会社を全て裸にして相談することは大変勇気がいる。それを決断することがトップである

2 事業承継に関するアンケートについて

(1) アンケートのイメージはどうか。中身が難しいとアンケートの回収は難しい。事業承継の意味を簡単に記載してみてもうどうだろうか。

(2) 自分は、社長になってから3年半である、在職年数は20年になるから自社についてはまだまだ先である。アンケートの後継者が決まっていな方への質問をもう少し具体的（細かく）したほうが回答しやすいと思う。

(3) 引継ぎたくなるアイデアの提供をすべきである。従業員の働く機会（場所）がなくなるのが不安である。後継者候補にアンケートを取って意見を聞きたい。

(4) アンケートから読み取れるのは、後継者のやる気しかない。いかにして引き継ぐかである。それには、事業の価値を見出し、自分は何のために承継するのか自覚させることである。企業の貢献度を教えてあげるのもよい。

3 各業界の動向について

(1) ガソリン業界では、先細りしていく業界であり、企業は年3%減少していくとみている。存続できるのかが問題になってくる。

- (2) スーパー業界では、1/3 が上場企業、残り 2/3 が非上場企業である。優秀な子は大手企業に就職し後を継がないが、ほどほどのレベルのものが継ぐようだ。
- (3) 金融機関としては、マーケットの問題と考える。無理やり延命はしない。新しいものを作る努力があつてよい。

4 事業継承における後継者の育成について

- (1) 継がせるのであれば若いうちから勉強させるべきである。自分の後継者（子）は中小企業大学校に行かせた。勉強することにより、楽しくもなり経営者としての心構えができる。ただ、人には適材適所があり、たとえば、営業はダメだが管理能力が優れているとか、管理能力はないが営業能力があるなど、向き不向きがある。適正な者や向いている者に継がせている企業は成功している。時代の変化は激しいので、なおさら若い者に譲ることだ。こちらはバックアップすればよい。
- (2) 親族に継承したいが未熟であるのならば、教育をどうするかにかかる。また、決めていないのなら決める手法を考える。事業承継センターに相談してもよい。自分は、非親族（従業員）から代表者になった。3代目から突然指名され、やるしかないと思い、研修にいった。早めに指名して準備することが肝要である。
- (3) 当社はオーナー（株のほとんどを所有）がいて、グループ会社で構成されており無借金経営であったことから、すんなりと引き継ぐことができた。
今後は、次期社長への教育を行っていく予定であるため、栃木県事業引継ぎ支援センターから社長業についての教育をしてもらえればありがたい。
- (4) 教育セミナー・後継者に対する勉強会を実施してほしい。
- (5) 後継者の資質として経営意欲が重要と考えるが、後継者候補者にいかに決意させるかであるが、それがまた難しい。私は、社員に譲ったが、研修を重ねることにより徐々に決意させていった。100年200年続く会社でありたい。

5 自社株の取り扱いについて

- (1) 自社株の評価は金融機関から提示されるが、税理士と相談すると良い。あらゆる金融機関を活用すると良い。金融機関としては、融資額を決めるために提案してくる場合もあるため。
- (2) 自社株が重要であると思われる。私の場合、6割を継承できればと現在検討している。自社株と相続をどうリンクさせるかが大切であると思われる。

- (3) 当社は約10年かけて自社株を会長から私に移行した。将来は、私の息子に引き継ぐ予定でいる。今後においては、社内において息子に協力してくれる従業員を探し、整えていく予定である。
- (4) 約10年前に代表になり、株式の贈与を受けている。私には息子2人いるが、長男は当社に入社した場合、引き継ぐ意識があるようである。代表になる場合は、自分の資質を認めてもらえるよう、現場での作業への取り組みなど従業員に見てもらい、認めてもらうことが大切であると思われる。
- (5) 私は、子会社でありながら、オーナー会社であることから、自社株を継承することが一番苦勞した。約5年かかり20%から50%取得している。
承継する場合、経営方針や事業戦略について、再構築することが重要であると思われる。後継社長が、求心力をもてるかは、現社長の責任である。
- (6) 自社株の問題、誰に承継するか、人口減少で業種によっては将来性の問題、いかに負の遺産を解決するかなど中長期計画を作成し、見直しを図ることが大切であると思われる。
- (7) 自社株が高く評価されると税制が変わるなど、どう対応することが良いのか知りたい部分もある。
株のやり取りについては相続税の対象になるので、準備ガイド（手引き）となり得るようなものがほしい。

6 栃木県引継ぎ支援センターについて

- (1) 知っている人が少ないと思うので、専門的な分野の活用として栃木県事業引継ぎ支援センターの周知をしてはどうか。
- (2) 栃木県事業引継ぎ支援センターの活用方法も検討することが必要と思われる。
- (3) 栃木県事業引継ぎ支援センターに、M&Aの相談などを含めて企業情報を全て開示し相談して良いのか悩んでいる部分である。

Ⅲ 事業承継アンケート結果について

1 依頼先

- (1) 宇都宮商工会議所会会員
- (2) 宇都宮商工会議所議員
- (3) その他（宇都宮商工会議所振興委員、宇都宮市商店街連盟加盟商店街会長）

2 調査方法

- (1) 商工会議所会報誌「天地人 平成26年度11月号」折り込み
- (2) ファックス

3 回答結果

- (1) 81件（法人74件、個人7件）

4 アンケート調査結果

- (1) 調査表（別紙1のとおり）
- (2) 概要（集計表は別紙2のとおり）

ア 企業規模では、資本金「1,000万円以上～3,000万円未満」が38件、「3,000万円以上～5,000万円未満」が11件で、「1,000万円以上～5,000万円未満」が49件となり全体の6割を占めた。

業種では、「建設業」17件、「卸売業」11件、「小売業」11件、「建設業、卸・小売業」で39件となった。

従業員数別では、「1～5人」19件、次いで「21～50人」17件、「51～100人」12件であり、小規模企業から100人の従業員を抱えている企業の回答が多かった。

営業年数では、「30～50年」が34件、「50～100年」が23件と、「30～100年」が全体の7割を占めたが、「100年以上」の企業も13件あった。

代表者の年齢では、「61～65歳」17件、「66～70歳」17件、次いで「50～55歳」が16件であった。結果として、「50～70歳」を合計すると61件で全体の8割近くになり、比較的中高年以上の世代が、事業承継に関心が高いのが伺えた。

イ 事業の後継者は「子息・子女」が34件、「その他親族」4件、「兄弟姉妹」2件と、「親族間での承継」が40件と圧倒的に多く全体の半数を占めた。また、「非親族の役員・従業員」の8件を合わせると48件となり、後継者が決

まっていると回答した企業が全体の6割を占めた。

反面「まだ決めていない」16件、「まだ考えていない」8件で、計24件となり3割の企業が後継者が決まっていないとの回答であった。

「自分の代で廃業を予定している」は4件あり、理由としては、「後継者がいない」「譲渡先が見つからない」「候補者が承諾しない」などであった。

ウ 承継時期としては「5～10年以内」が19件、「3～5年以内」が18件となり、「3～10年以内」が37件で半数近くを占め、事業承継が間近な問題ととらえているのが伺えた。また、「10年以上先」が12件、「まだ考えていない」が13件と、まだまだ先のことと考えている経営者も多かった。

エ 後継者に求めるものの第1位とする最も多い回答は、「経営意欲がある」39件で約半数を占め、次いで「経営能力が高い」14件、「取引先から信頼されている」7件の回答であった。1位～3位のトータルでみると、「経営意欲がある」、「経営能力が高い」、「取引先から信頼されている」150件と6割強を占め、後継者に求める経営者像が伺える。

オ 後継者問題に対する悩みの第1位とする最も多い回答は、「候補者の資質に不安がある（未熟で任せられない）」7件、「候補者がいない」6件あり、悩みの第2位とする最も多い回答は、「事業（存続）価値があるかどうか不安がある」が6件となっている。悩み第1位～3位のトータルでみると、「経営者の資質に不安がある（未熟で任せられない）」10件、「候補者がいない」9件、「事業（存続）価値があるかどうか不安がある」9件。「事業計画がたてられない」8件「事業存続について検討中」8件「相続税の問題」8件など様々で、事業者は多くの課題を抱えているのが現状であった。

カ 事業継承された方について（主なもの）

(ア) 良かった点

- 多くの信頼を得たこと（取引先、金融機関など）
- 自分の判断で何でもできる。
- 若くして承継したので、社員や顧客もそのように対応してくれた。
- 経営意欲が増した。
- 会社が継続できた。

(イ) 苦労した点

- 財務・金融関係（資金調達）勉強不足。
- 経営の経験や知識の不足。
- 問題解決に時間を要する。
- 経営方針の違い。
- 技術的な分野のため技術力不足。

- 固定客がつくまで大変だった。(取引先の減少)
 - 役員・従業員の依頼が得られるまで時間がかかる。
 - ク 事業引き継ぎセンターへ意見・要望
 - 業種及び企業別で多様なため、企業個々に十分に理解して対応してもらいたい。
 - M&A情報の提供、相談。
 - 条件が様々なので、経験豊富なスタッフ（アドバイザー）を揃えてほしい。
 - 次期承継者を対象とした育成セミナー、教育システムの拡充を願いたい。
- (3) 集計表 (別紙2のとおり)

IV 事業承継への取り組みのポイントの作成について

本委員会は、これまでの意見交換やアンケート調査の結果を通して、事業承継に対する様々な疑問や課題解決に至るまでの手順や留意点を示すマニュアルの作成が重要であるとの認識に至った。

そのため、別紙3のとおり事業承継への取り組みのポイントとして、会員事業所の参考になるようわかり易い内容にまとめたことから、当商工会議所のホームページ等により広報周知に取り組んでいただきたい。

平成26年11月吉日

各位

宇都宮商工会議所
会頭 北村 光弘
宇都宮商工会議所 企業経営委員会
委員長 村上 芳弘

事業承継に関するアンケート調査へのご協力のお願いについて

当委員会では、中小企業の経営支援をテーマに調査・研究を行っており、今回は、事業承継問題を取り上げ、中小企業が抱える事業承継に係る諸問題やその実態を把握するため、アンケートを実施することになりました。

つきましては、ご多忙の折大変恐縮ですが、下記アンケートにご協力を賜り、1月15日(木)までに、ファックスにてご回答下さいますようお願い申し上げます。

なお、皆様から頂いたアンケート結果をもとに、企業の皆様の事業継承を支援していきます。

【問い合わせ】宇都宮商工会議所 経営支援部 電話 028-637-3131 ファックス 028-634-8694

経営支援部 行

(ファックス 634-8694)

ファックス回答

年 月 日

問1 貴社の概要について (※該当するものに○を、空欄に数字をお書きください。)

(1) 経営形態

①法人(資本金: 円) ②個人事業主

(2) 業種

①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食店

⑥不動産業 ⑦宿泊業 ⑧運輸業

⑨その他(情報通信業、金融・保険業、医療・福祉、教育・学習支援業など)

(3) 従業員数(役員・パート・アルバイト除く)

() 人

(4) 代表者の年齢

() 歳

(5) 何代目ですか

①初代 ②後継者() 代目

(6) 創業年月日

() 年 () 月 () 日

問2 現在想定している代表者の後継者又は承継方法は、次のうちどれに当てはまりますか。

- ①子息・子女 ②配偶者 ③兄弟姉妹 ④その他親族 ⑤非親族の役員・従業員
⑥第三者(他社への株式又は事業の売却・M&A) ⑦自分の代で廃業を予定
⑧まだ決めていない ⑨まだ考えていない ⑩その他()

問3. 後継者に経営を承継する時期はいつ頃をお考えですか。

- ①1年以内 ②1~3年以内 ③3~5年以内 ④5~10年以内
⑤10年以上先 ⑥まだ考えていない

問4 後継者に求める条件は何ですか。該当するもの上位3つを選んでください。

- ①経営意欲がある ②従業員に信頼されている ③経営能力が高い
④取引先から信頼されている ⑤業務経験が豊富である ⑥経営方針が一致している
⑦株式等の資産を引き継ぐ資金力がある ⑧その他（ ）

1位	2位	3位

問5 後継者問題で悩んでいる方にお聞きします。該当するもの上位3つを選んでください。

- ①候補者がいない ②候補者の資質に不安がある（未熟で任せられない）
③候補者が複数いる ④候補者本人が承諾しない ⑤事業承継計画が立てられない
⑥承継先がみつからない ⑦事業の存続について検討中
⑧事業（存続）価値があるかどうか不安がある ⑨資産相続(分割)問題
⑩相続税の問題 ⑪他社への売却を検討 ⑫自分の代で廃業
⑬その他（ ）

1位	2位	3位

問6 事業承継された方にお聞きします。

- ① 良かった点（メリット）は何ですか。

[]

- ② 苦労した点（デメリット）は何ですか。

[]

問7 事業承継に悩みを抱える中小企業者の相談に対応する「栃木県事業引継ぎ支援センター」が平成26年11月1日に宇都宮商工会議所に開設します。センターに対する意見や期待することがあればお書きください。

[]

※ その他ご意見等ございましたらお書きください。

[]

※ アンケート集計結果は、会報誌天地人に掲載いたします。

～ご協力ありがとうございました～

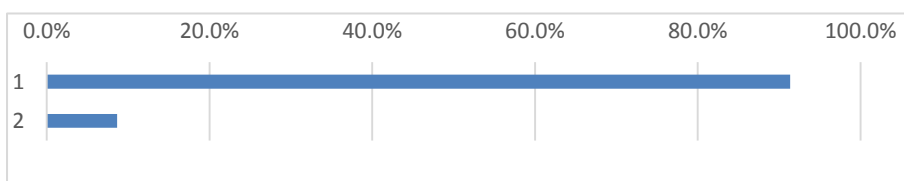
※本用紙に記入いただいた個人情報については、当該事業及び会議所セミナー案内等の情報提供にのみ活用し、貴社にご迷惑をおかけするようなことはないよう秘密は厳守いたします。

1 貴社の概要について

(1) 経営形態

経営形態別結果は「法人」が91.4%と9割を占め、「個人」が8.6%の1割となった。

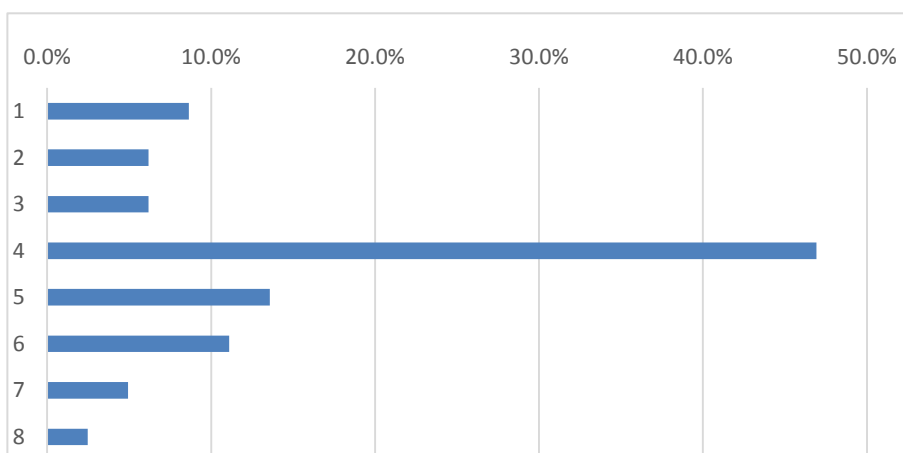
	結 果	件 数	構成比率
1	法人	74 件	91.4%
2	個人	7 件	8.6%
	計	81 件	100.0%



(2) 資本金

資本金別の回答企業の内訳は「1,000万円以上～3,000万円未満」が46.9%と約半数を占め、次いで「3,000万円以上～5,000万円未満」が13.6%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	個人	7 件	8.6%
2	～500万円未満	5 件	6%
3	500万円以上～1,000万円未満	5 件	6.2%
4	1,000万円以上～3,000万円未満	38 件	46.9%
5	3,000万円以上～5,000万円未満	11 件	13.6%
6	5,000万円以上～1億円未満	9 件	11.1%
7	1億円以上	4 件	4.9%
8	回答なし	2 件	2.5%
	計	81 件	100.0%



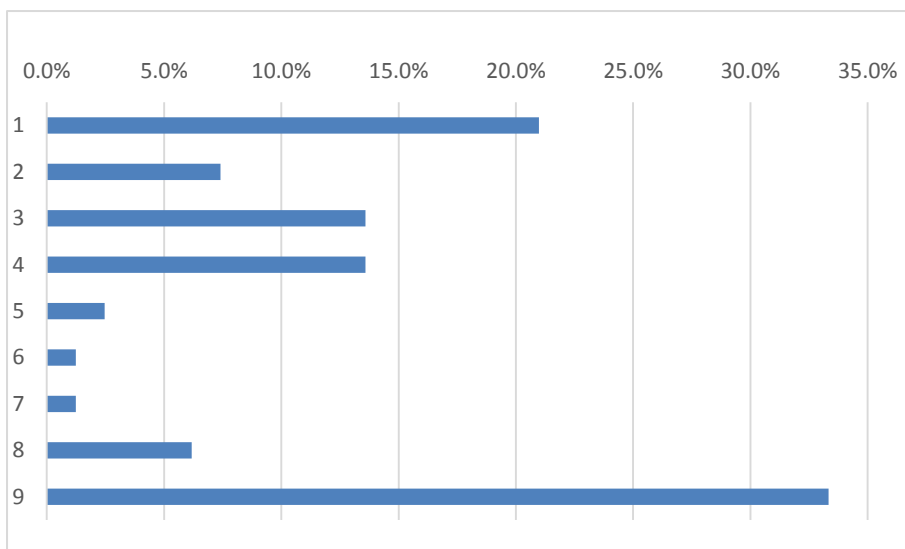
(3) 業種

業種結果は、「建設業」21.0%、次いで「卸売業」と「小売業」13.6%となった。

「その他」(33.3%)のうち、具体的に回答をいただいたのは、建築設計業、クリーニング業、教育学習支援業などサービス業がある。

	結 果	件 数	構成比率
1	建設業	17 件	21.0%
2	製造業	6 件	7.4%
3	卸売業	11 件	13.6%
4	小売業	11 件	13.6%
5	飲食店	2 件	2%
6	不動産業	1 件	1.2%
7	宿泊業	1 件	1.2%
8	運輸業	5 件	6.2%
9	その他(情報通信業、金融・保険業、医療・福祉、教育・学習支援業など)	27 件	33.3%
	計	81 件	100.0%

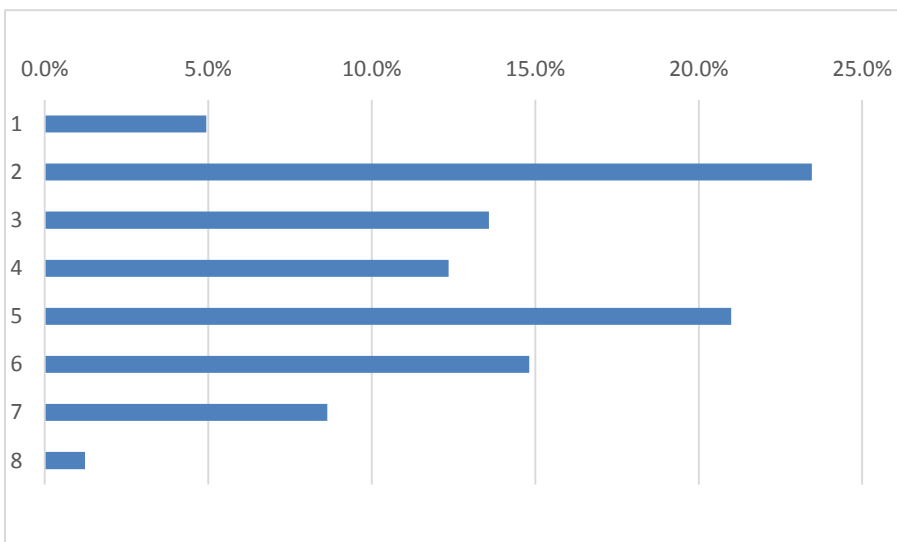
※その他→建築設計業、クリーニング業、教育・学習支援業



(4) 従業員数

従業員別の回答内訳は、「1～5人」が23.5%、次いで「21人～50人」21%、「51～100人」14.8%となった。

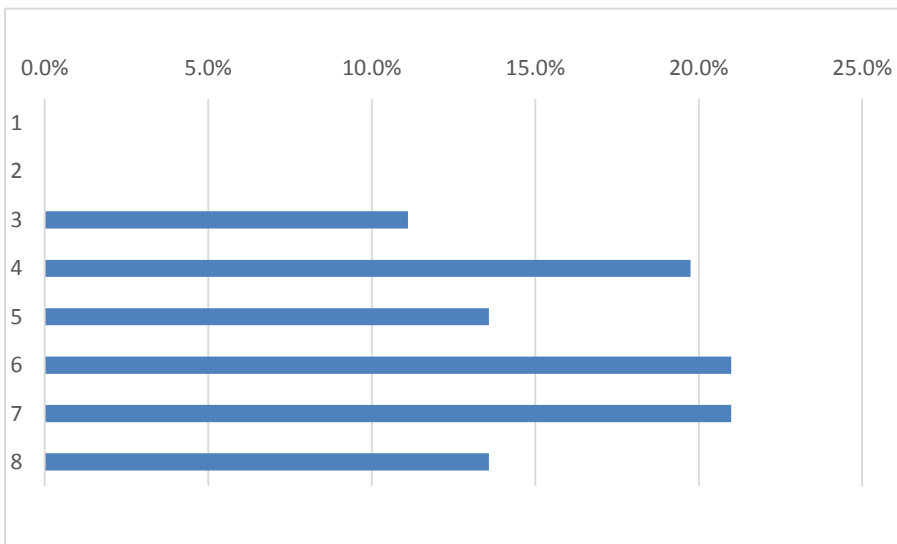
	結 果	件 数	構成比率
1	0人	4 件	4.9%
2	1人～5人	19 件	23.5%
3	6～10人	11 件	13.6%
4	11～20人	10 件	12.3%
5	21～50人	17 件	21.0%
6	51～100人	12 件	14.8%
7	100人超	7 件	8.6%
8	回答なし	1 件	1.2%
	計	81 件	100.0%



(5)代表者の年齢

代表者の年齢別の回答の内訳は「61～65歳」、「66～70歳」が21%、次いで「50～55歳」19.8%となった。

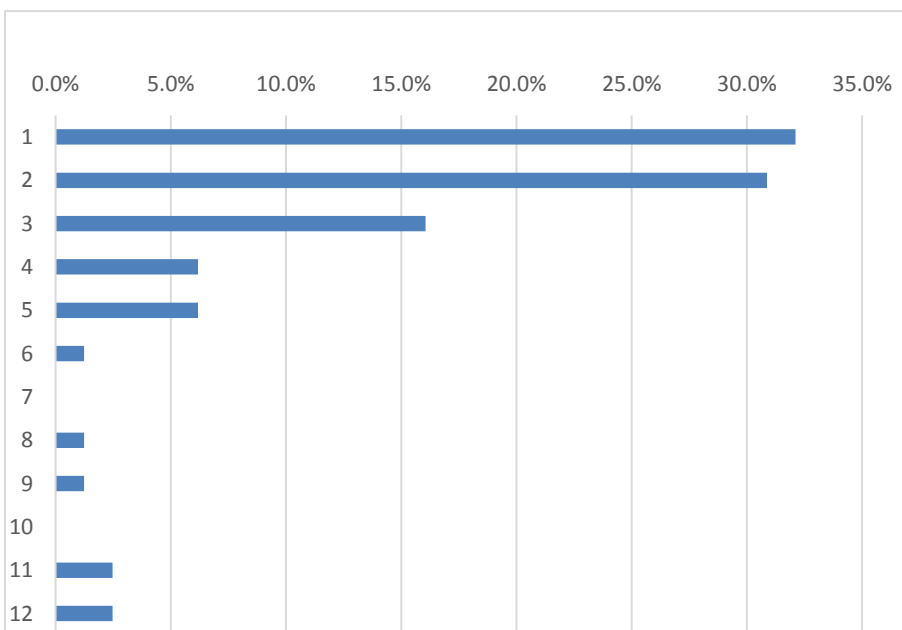
	結 果	件 数	構成比率
1	20代	0 件	0.0%
2	30代	0 件	0.0%
3	40代	9 件	11.1%
4	50～55歳	16 件	19.8%
5	56～60歳	11 件	13.6%
6	61～65歳	17 件	21.0%
7	66～70歳	17 件	21.0%
8	70歳超	11 件	13.6%
	計	81 件	100.0%



(6)何代目ですか

「初代」が32.1%、次いで「2代目」30.9%、「3代目」が16%となった。

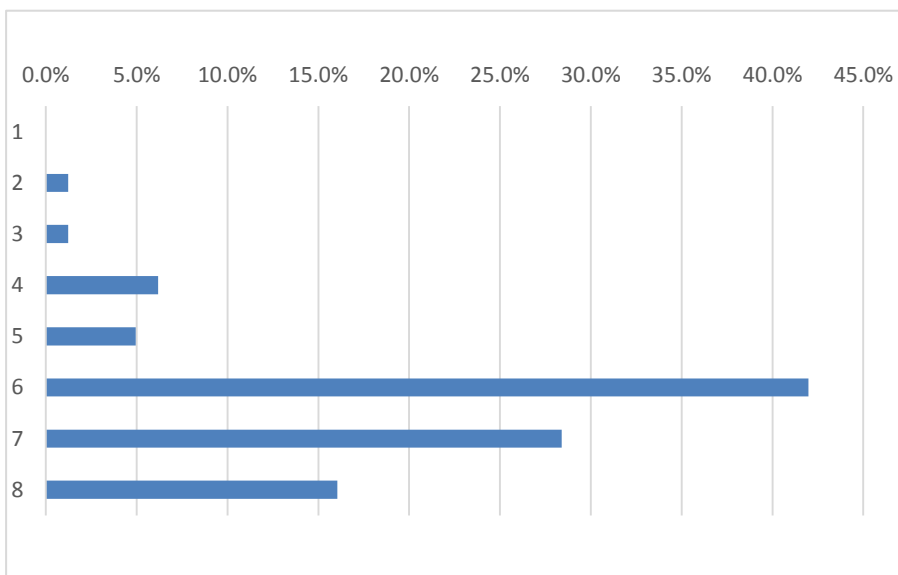
	結 果	件 数	構成比率
1	初 代	26 件	32.1%
2	2代目	25 件	30.9%
3	3代目	13 件	16.0%
4	4代目	5 件	6.2%
5	5代目	5 件	6.2%
6	6代目	1 件	1.2%
7	7代目	0 件	0.0%
8	8代目	1 件	1.2%
9	9代目	1 件	1.2%
10	10代目	0 件	0.0%
11	11代目以上	2 件	2.5%
12	不明	2 件	2.5%
	計	81 件	100.0%



(7) 営業年数

営業年数の内訳は、「30年以上～50年未満」が42.0%、次いで「50年以上～100年未満」28.4%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	1年未満	0 件	0.0%
2	1年以上～ 5年未満	1 件	1.2%
3	5年以上～10年未満	1 件	1.2%
4	10年以上～20年未満	5 件	6.2%
5	20年以上～30年未満	4 件	4.9%
6	30年以上～50年未満	34 件	42.0%
7	50年以上～100年未満	23 件	28.4%
8	100年以上	13 件	16.0%
	計	81 件	100.0%



- | | | |
|----|--------------------|-------|
| 参考 | ・1910年11月(明治43年) | 104年 |
| | ・1907年(明治40年) | 107年 |
| | ・1872年9月5日(明治5年) | 142年 |
| | ・1689年2月(元禄2年?月?日) | 325年 |
| | ・1902年5月1日(明治35年) | 112年 |
| | ・1889年11月?日(明治22年) | 125年 |
| | ・1868年1月1日(明治元年) | 146年 |
| | ・1877年(明治10年) | 137年 |
| | ・1875年4月15日(明治8年) | 139年 |
| | ・1883年?(明治16年) | 131年 |
| | ・1897年9月15日(明治30年) | 117年 |
| | ・1912年9月1日(明治45年) | 102年 |
| | ・1751～1763(宝暦) | 264年～ |

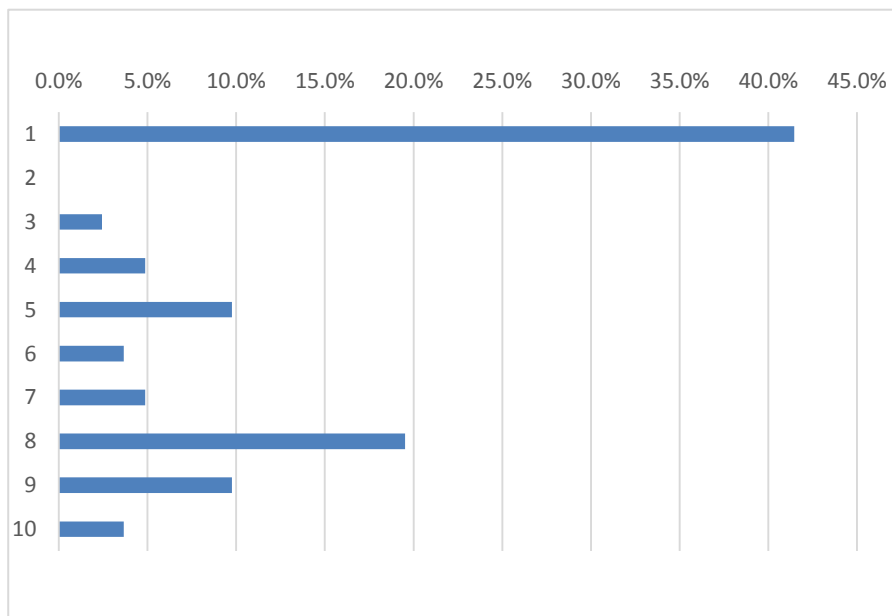
2 現在想定している代表者の後継者又は承継方法

「子息・子女」が41.5%と半数近くを占め、次いで「まだ決めていない」が19.5%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	子息・子女	34 件	41.5%
2	配偶者	0 件	0.0%
3	兄弟姉妹	2 件	2.4%
4	その他親族	4 件	4.9%
5	非親族の役員・従業員	8 件	9.8%
6	第三者(他社への株式又は事業の売却・M&A)	3 件	3.7%
7	自分の代で廃業を予定	4 件	4.9%
8	まだ決めていない	16 件	19.5%
9	まだ考えていない	8 件	9.8%
10	その他 ※	3 件	3.7%
	計	82 件	100.0%

計82件(重複回答1件)

※ その他 →・上場企業(親会社)、子会社のため親会社の決定
 ・2年後改選(組合)
 ・事業承継済

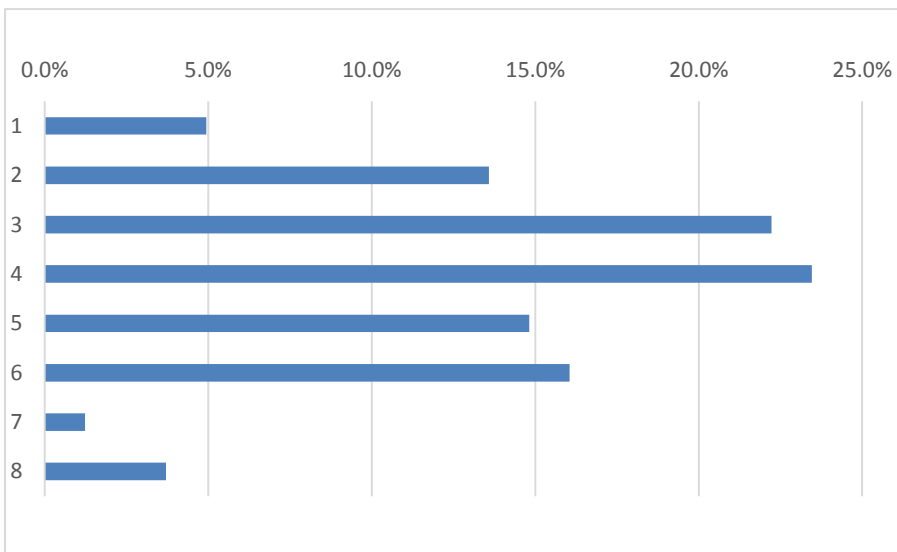


3 後継者に経営を承継する時期

承継する次期は「5～10年」が23.5%、次いで「3～5年」22.2%「まだ考えていない」16.0%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	1年以内	4 件	4.9%
2	1～3年以内	11 件	13.6%
3	3～5年以内	18 件	22.2%
4	5～10年以内	19 件	23.5%
5	10年以上先	12 件	14.8%
6	まだ考えていない	13 件	16.0%
7	別回答 ※	1 件	1.2%
8	無回答	3 件	3.7%
	計	81 件	100.0%

※ 別回答 → ・後継者も代表取締役になっているので、実質承継済み

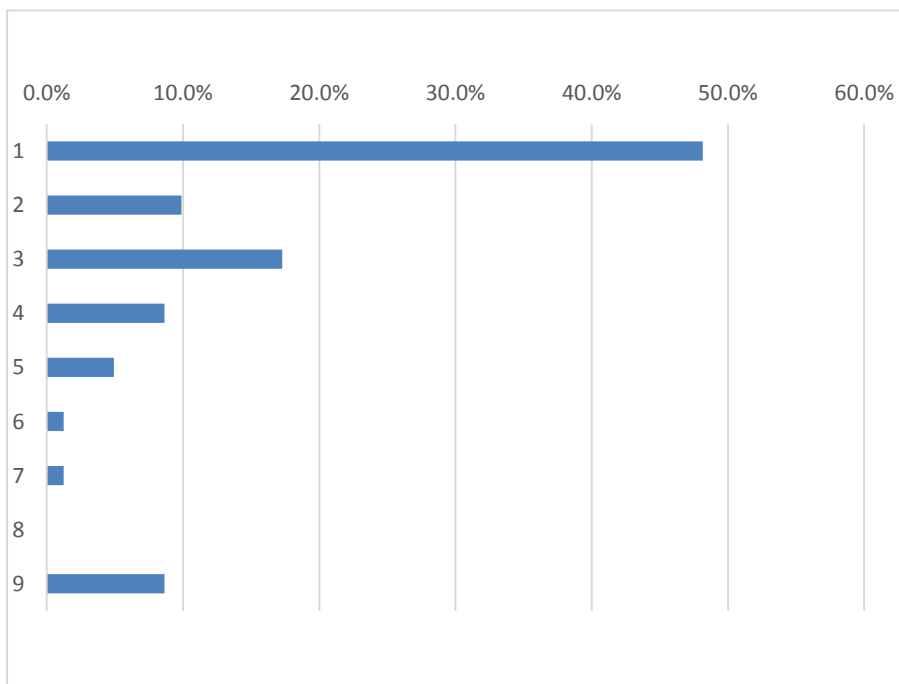


4 後継者に求める条件

1位選択

後継者が求める条件「1位」は、「経営意欲がある」48.1%と半数を占め、次いで「経営能力が高い」17.3%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	経営意欲がある	39 件	48.1%
2	従業員に信頼されている	8 件	9.9%
3	経営能力が高い	14 件	17.3%
4	取引先から信頼されている	7 件	8.6%
5	業務経験が豊富である	4 件	4.9%
6	経営方針が一致している	1 件	1.2%
7	株式等の資産を引き継ぐ資金力がある	1 件	1.2%
8	その他	0 件	0.0%
9	未回答	7 件	8.6%
	計	81 件	100.0%

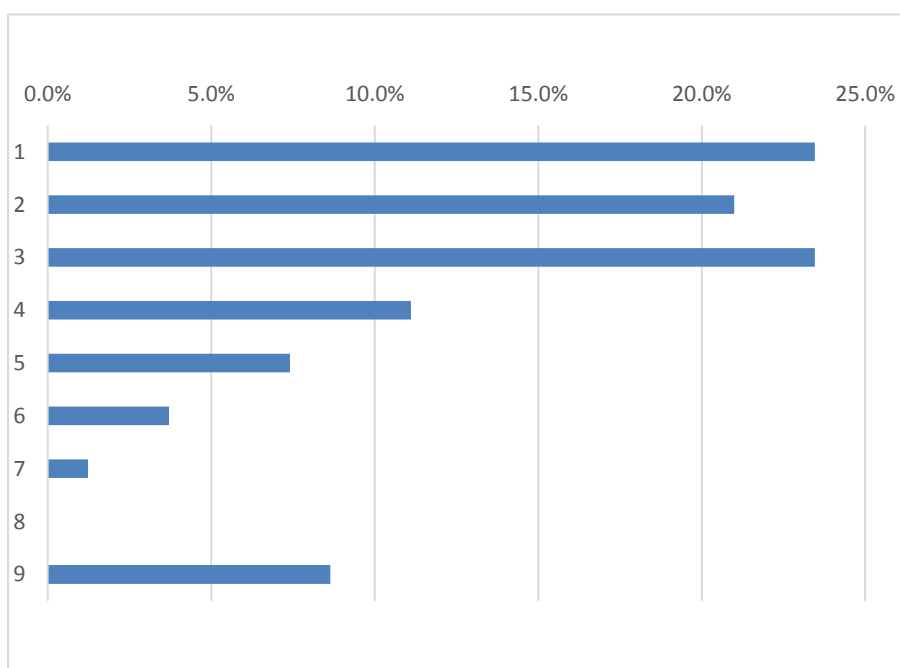


後継者に求める条件

2位選択

後継者が求める条件「2位」は、「経営意欲がある」「経営能力が高い」それぞれ23.5%で半数を占め、次いで「従業員に信頼されている」21.0%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	経営意欲がある	19 件	23.5%
2	従業員に信頼されている	17 件	21.0%
3	経営能力が高い	19 件	23.5%
4	取引先から信頼されている	9 件	11.1%
5	業務経験が豊富である	6 件	7.4%
6	経営方針が一致している	3 件	3.7%
7	株式等の資産を引き継ぐ資金力がある	1 件	1.2%
8	その他	0 件	0.0%
9	未回答	7 件	8.6%
	計	81 件	100.0%



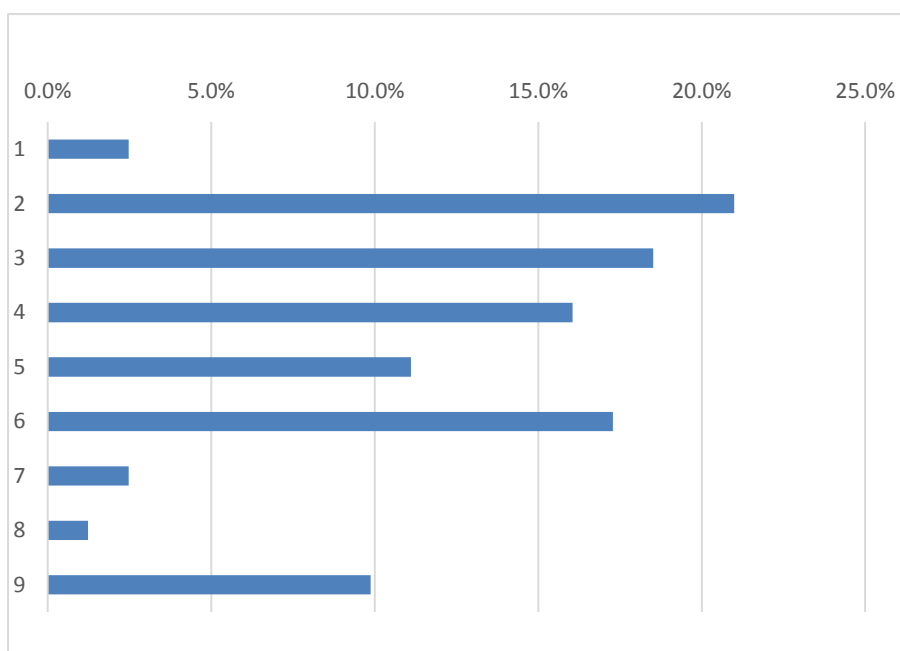
後継者に求める条件

3位選択

後継者が求める条件「3位」は、「従業員に信頼されている」21.0%「経営能力が高い」18.5%「経営方針が一致している」17.3%「取引先から信頼されている」で3/4を占めた。

	結 果	件 数	構成比率
1	経営意欲がある	2 件	2.5%
2	従業員に信頼されている	17 件	21.0%
3	経営能力が高い	15 件	18.5%
4	取引先から信頼されている	13 件	16.0%
5	業務経験が豊富である	9 件	11.1%
6	経営方針が一致している	14 件	17.3%
7	株式等の資産を引き継ぐ資金力がある	2 件	2.5%
8	その他 ※	1 件	1.2%
9	未回答	8 件	9.9%
	計	81 件	100.0%

※ その他 → ・人間性

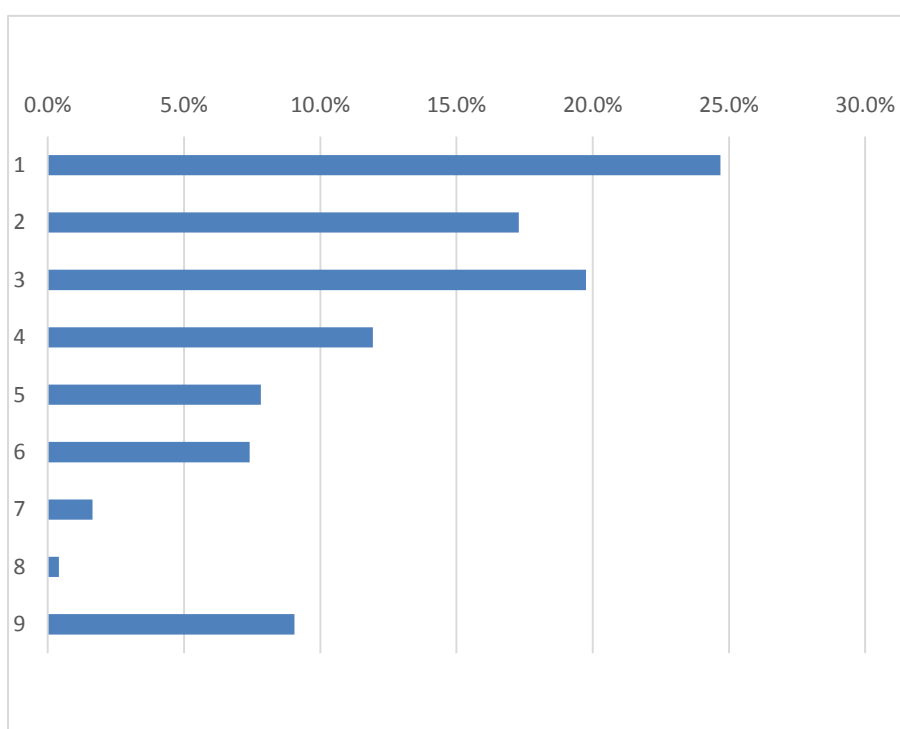


後継者に求める条件

延べ選択

後継者が求める条件「1位」は、「経営意欲がある」48.1%と半数を占め、次いで「経営能力が高い」17.3%となった。

	結 果	件 数	構成比率
1	経営意欲がある	60 件	24.7%
2	従業員に信頼されている	42 件	17.3%
3	経営能力が高い	48 件	19.8%
4	取引先から信頼されている	29 件	11.9%
5	業務経験が豊富である	19 件	7.8%
6	経営方針が一致している	18 件	7.4%
7	株式等の資産を引き継ぐ資金力がある	4 件	1.6%
8	その他	1 件	0.4%
9	未回答	22 件	9.1%
	計	243 件	100.0%



5 後継者問題での悩み

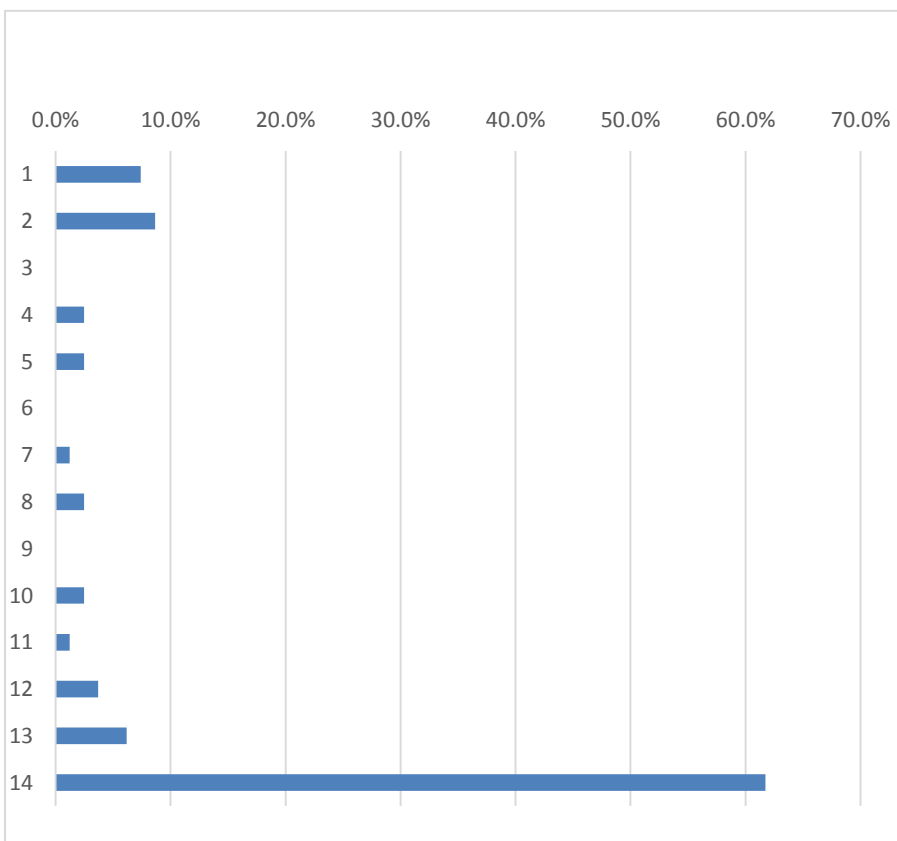
1位

後継者問題で悩んでいるの「1位」は、「後継者の資質に不安がある」8.6%、次いで「候補者がいない」7.4%であった。「自分の代で廃業」は6.2%であった。なお、未回答は61.7%あった。

	結 果	件 数	構成比率
1	候補者がいない	6 件	7.4%
2	候補者の資質に不安がある(未熟で任せられない)	7 件	8.6%
3	候補者が複数いる	0 件	0.0%
4	候補者本人が承諾しない	2 件	2.5%
5	事業承継計画が立てられない	2 件	2.5%
6	承継先が見つからない	0 件	0.0%
7	事業の存続について検討中	1 件	1.2%
8	事業(存続)価値があるかどうか不安がある	2 件	2.5%
9	資産相続(分割)問題	0 件	0.0%
10	相続税の問題	2 件	2.5%
11	他社への売却を検討	1 件	1.2%
12	自分の代で廃業	3 件	3.7%
13	その他 ※	5 件	6.2%
14	未回答	50 件	61.7%
	計	81 件	100.0%

※ その他 →・先のこと過ぎで、考えられない。

- ・後継者についてオーナーとの調整ができていない
- ・時代がどう変わっていくのが見えない
- ・現在悩みなし
- ・候補者はいるが声をかける前に事業の発展をようするので多少は時間がかかる。

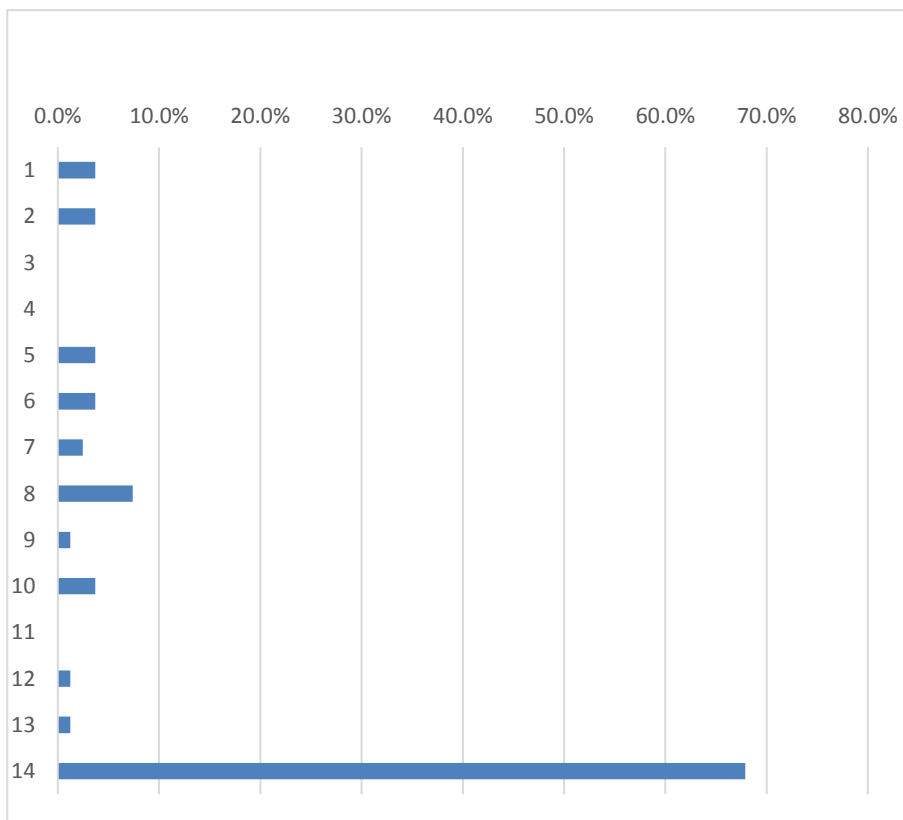


後継者問題での悩み

2位

後継者問題で悩んでいるの「2位」は、「事業存続価値があるかどうか不安である。」7.4%、次いで「候補者がいない」、「候補者の資質に不安がある」「事業承継計画が立てられない」、「承継先が見つからない」「相続税の問題」がそれぞれ3.7%あった。なお、未回答は67.9%あった。

	結 果	件 数	構成比率
1	候補者がいない	3 件	3.7%
2	候補者の資質に不安がある(未熟で任せられない)	3 件	3.7%
3	候補者が複数いる	0 件	0.0%
4	候補者本人が承諾しない	0 件	0.0%
5	事業承継計画が立てられない	3 件	3.7%
6	承継先が見つからない	3 件	3.7%
7	事業の存続について検討中	2 件	2.5%
8	事業(存続)価値があるかどうか不安がある	6 件	7.4%
9	資産相続(分割)問題	1 件	1.2%
10	相続税の問題	3 件	3.7%
11	他社への売却を検討	0 件	0.0%
12	自分の代で廃業	1 件	1.2%
13	その他	1 件	1.2%
14	未回答	55 件	67.9%
	計	81 件	100.0%



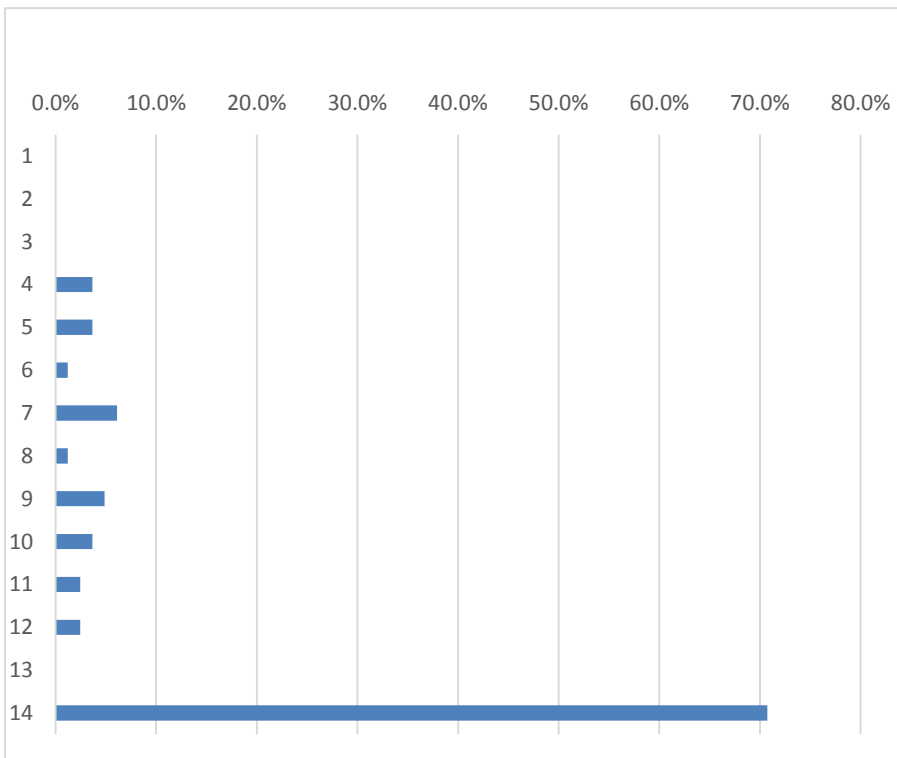
後継者問題での悩み

3位

後継者問題で悩んでいるの「3位」は、「事業の存続について検討中」6.1%、次いで「遺産相続(分割)問題」4.9%、「候補者本人が承諾しない」「事業承継計画が立てられない」「相続制の問題」がそれぞれ3.7%であった。なお、未回答は70.7%あった。

	結 果	件 数	構成比率
1	候補者がいない	0 件	0.0%
2	候補者の資質に不安がある(未熟で任せられない)	0 件	0.0%
3	候補者が複数いる	0 件	0.0%
4	候補者本人が承諾しない	3 件	3.7%
5	事業承継計画が立てられない	3 件	3.7%
6	承継先がみつからない	1 件	1.2%
7	事業の存続について検討中	5 件	6.1%
8	事業(存続)価値があるかどうか不安がある	1 件	1.2%
9	資産相続(分割)問題	4 件	4.9%
10	相続税の問題	3 件	3.7%
11	他社への売却を検討	2 件	2.4%
12	自分の代で廃業	2 件	2.4%
13	その他	0 件	0.0%
14	未回答	58 件	70.7%
	計	82 件	100.0%

(重複回答1件)



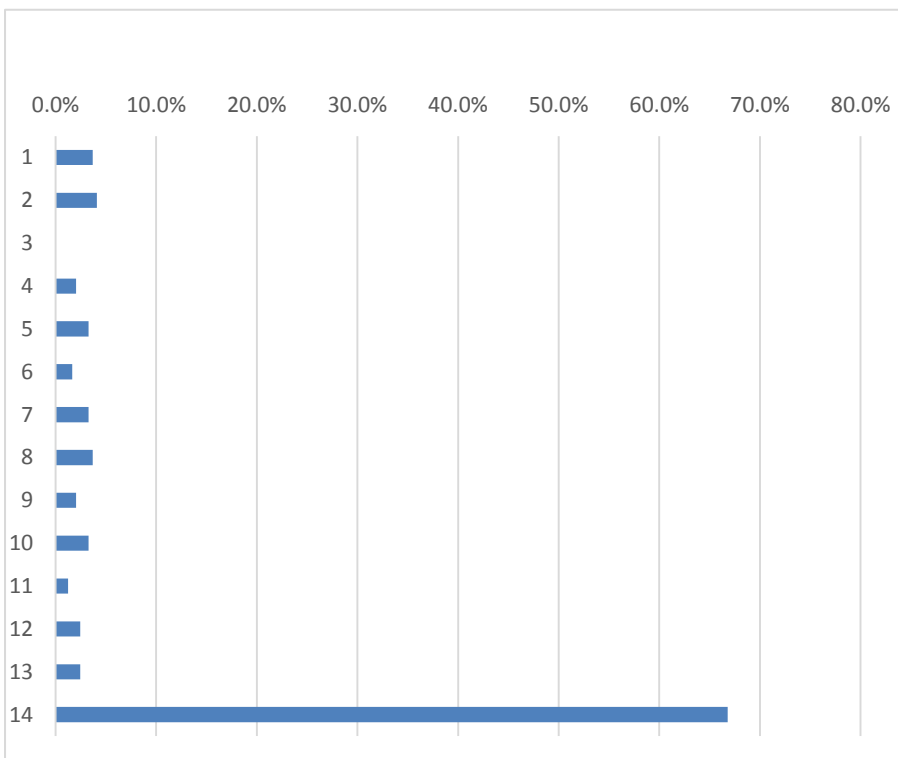
後継者問題での悩み

述べ

後継者問題で悩んでいるの述べると「後継者の資質に不安がある」4.1%、次いで「候補者がいない」「事業(存続)価値があるかどうか不安がある」3.7%「事業計画が立てられない」「事業存続について検討中」「相続税の問題」3.3%他の課題についても拮抗している。

	結 果	件 数	構成比率
1	候補者がいない	9 件	3.7%
2	候補者の資質に不安がある(未熟で任せられない)	10 件	4.1%
3	候補者が複数いる	0 件	0.0%
4	候補者本人が承諾しない	5 件	2.0%
5	事業承継計画が立てられない	8 件	3.3%
6	承継先が見つからない	4 件	1.6%
7	事業の存続について検討中	8 件	3.3%
8	事業(存続)価値があるかどうか不安がある	9 件	3.7%
9	資産相続(分割)問題	5 件	2.0%
10	相続税の問題	8 件	3.3%
11	他社への売却を検討	3 件	1.2%
12	自分の代で廃業	6 件	2.5%
13	その他 ※	6 件	2.5%
14	未回答	163 件	66.8%
	計	244 件	100.0%

(重複回答1件)



6 事業を引継いだ方

(1) 良かった点(メリット)

- ・ 多くの信頼を得たこと(取引先、金融機関など) 4 件
- ・ 自分の判断で何でもできる。 3 件
- ・ 若くして承継したので、社員や顧客もそのように対応してくれた。 3 件
- ・ 経営意欲が増した 2 件
- ・ 会社が継続できた 2 件
- ・ 経営基盤があったこと。
- ・ 時代に対応できる発想力
- ・ 安心して任せられる
- ・ 従業員の安心・安定
- ・ 本人の能力次第
- ・ 常にこれで良いのかの不安です。後継時創業者がなくなっているため最初の頃自信がなく精神的に落ち込んだ。
- ・ 資金繰りが楽だった。
- ・ 自分の仕事に誇りがもてる。

(2) 苦労した点(デメリット)

- ・ 財務・金融関係(資金調達)勉強不足 3 件
- ・ 経営の経験や知識の不足 2 件
- ・ 問題解決に時間を要する。 2 件
- ・ 経営方針の違い 2 件
- ・ 技術的な分野のため技術力不足 2 件
- ・ 固定客がつくまで大変だった。(取引先の減少) 2 件
- ・ 役員・従業員の依頼が得られるまで時間がかかる 2 件
- ・ 従業員教育
- ・ 後継者になって社業全般、社会的な責務等や子女であるための様々なことがらに苦労
- ・ 自分で良かったのか、常に自問していた
- ・ 若い年齢で承継したため、当初は先代の社員ばかりで言うことを、なかなか聞いてもらえなかった。
- ・ 株式等の資産の引継ぎが大変だった。
- ・ 相続税高すぎる。まだ返せていない。5年。
- ・ 後継者の選択
- ・ 業務内容が大変になっている。

7 「栃木県事業引継ぎ支援センター」への意見・要望

- ・ 業種及び企業別で多様なため、企業個々に十分に理解して対応してもらいたい。 5
- ・ M&A情報の提供、相談 4
- ・ 条件が様々なので、経験豊富なスタッフ(アドバイザー)を揃えてほしい。 3
- ・ 次期承継者を対象とした育成セミナー、教育システムの拡充を願いたい。 2
- ・ 廃業する時は、現在のお客様に申し訳がない。
- ・ 会社としての方向が良いか、相談したい。
- ・ 今後の事業承継に不安が多く、支援センターの開設は、とても力強く思う。
- ・ 地域経済の為、地元企業の発展・進化を目指し事業の将来性を重視した支援を期待いたします。
- ・ 形だけで終わることなく、信頼して相談できる場所となしてほしい。本気で取り組んでほしい。
- ・ 実務面での情報量や税制・法令等の知識に基づき、あらゆる可能性に可能な限り対応していただきたい。
- ・ 今は少しよくなったかも知れないが、零細企業の承継をもっと楽にしてほしい。街の商店街の元気をつぶしたと思う。
- ・ 開設の趣旨に基づき運営され、その目的が達成されることを期待したい。
- ・ 廃業する商店や会社が多いのでなるべくたくさんの事業を引継ぐ人が増える様支援してください。

※ その他の意見等

- ・ 経営者で決断力がある方が少ないのが難点
- ・ これから変わって行く日本(世界)で、会社を残すことが解決できない苦労を残すことになりそうな不安が消えない。私は、運が良かっただけのような気もする。この国の未来に、とても不安を感じる。
- ・ 事務的な面ではなく、地域性なども考慮し、より地域の発展につながる業務を期待します。
- ・ サラリーマンが思うほど商店街は楽じゃない！！
- ・ できるだけたくさんの事業を引継ぐ人がいたらいいですね。

事業承継への取り組みのポイント

平成28年10月

宇都宮商工会議所 企業経営委員会

目 次

I 事業承継のステップ

1	経営継続の検討について	1
2	事業承継の考え方について	1
3	事業承継対策に着手するタイミングについて	2
4	事業承継の大まかな手順について	2
5	事業承継の相談先について	4

II 経営の承継

1	経営の承継のポイント	5
2	後継者の選定・育成策について	6
3	経営体制の引継ぎ方について	7
4	従業員への対応について	7
5	経営方針や事業戦略について	8

III ステークホルダー（利害関係者）への対応

1	顧客・取引先・金融機関への対応について	9
---	---------------------	---

IV M&A

1	M&Aについて	9
2	M&Aの相談先について	10
3	M&Aの種類	10
4	M&Aの手続き	11
5	M&Aにおけるトラブル対応	14

V 資産の承継

1	自社株の承継について（考え方）	15
2	自社株の承継について（方法）	16
3	自社株の評価方法について	16
4	自社株以外の資産承継について	17

VI 事業引継ぎ支援センターの活用

- | | |
|-------------------|----|
| 1 事業引継ぎ支援センターとは | 17 |
| 2 後継者人材バンクを活用した譲渡 | 20 |

VII 自主廃業のステップ

- | | |
|-------------------|----|
| 1 自主廃業の準備期間について | 21 |
| 2 自主廃業の大まかな手順について | 21 |
| 3 自主廃業の相談先について | 23 |
| 4 自主廃業と倒産の違いについて | 24 |
| 5 倒産について | 25 |
| 6 債務超過の場合の対応について | 27 |
| 7 自主廃業の決断の基準について | 29 |
| 8 自主廃業の要件について | 30 |

VIII 主要な関係者への対応

- | | |
|----------------------|----|
| 1 廃業にあたり対応すべき関係者について | 32 |
| 2 お客様への対応について | 32 |
| 3 株主・出資者への対応について | 34 |
| 4 取引先への対応について | 35 |
| 5 金融機関への対応について | 35 |
| 6 従業員への対応について | 36 |
| 7 家族への対応について | 37 |

IX 資産・負債処理

- | | |
|------------------|----|
| 1 土地・建物の処分方法について | 39 |
| 2 借地の場合の対応について | 40 |
| 3 借入金の処理について | 41 |
| 4 廃業にかかる費用について | 41 |

I 事業承継ステップ

1 経営継続の検討について

(1) 現状を把握

会社の財務状況として、借入れが過大ではないか、債務超過ではないかについて把握する。事業状況（事業環境、収益等）については、自社の経営の持続可能性、再投資の可能性について検討する。

(2) 事業継承と他の選択肢の検討

現状・将来とも経営継続可能で、後継者もいる場合は事業承継を具体的に検討し、事業は問題ないが後継者がいないという場合は、会社売却や営業譲渡が選択肢として考えられるほか、自主廃業も検討することとなる。

2 事業承継の考え方について

(1) 事業承継とは

事業承継とは「現在の経営者が次の世代へ経営を引き継ぐこと」を意味する。「何を目指すのか」と「何を引き継ぐのか」という視点から考えると、「企業の存続と更なる発展」「企業の経営者家族・従業員のさらなる繁栄」の両立に向けて、「経営の承継」と「資産の承継」を行うことに理解し、資産面でなく、経営面の引き継ぎもとても重要である。

(2) 経営と資産の承継

経営の承継とは、①「自社の経営を引き継ぐこと」、②「資産の承継とは相続財産を円滑に引き継ぐこと」。オーナー企業の場合、③「自社株の承継」が経営・資産の双方の承継において重要な意味を持つ。

オーナー企業の経営者は、非オーナー企業の経営者と違って自社株を多く保有していることから、自社の経営を引き継ぐだけでなく、自社株（経営権）を引き継ぐ必要がある。また、自社株は財産権としての意味を持ち、企業オーナー個人資産の一部となっている。そのことから、複数の子供がいる場合には自社株を含む個人資産（相続財産）を公平に継承していくかを考え

る必要も生じる。

事業承継を進めていく際には、経営と資産の両方の側面から対策を講じることが大切である。

3 事業承継対策に着手するタイミングについて

(1) 着手のタイミング

経営承継対策や資産承継対策を講じていくと、3～6年程度の年月がかかり、後継者の育成や選定までを含めて考えると、10年越しの長期的な目線で進めていくことも場合によっては必要である。

可能な限り経営のトップとして頑張っていきたいと考える経営者は、なるべく早い段階から事業承継対策に着手することがよい。

(2) 早めの着手

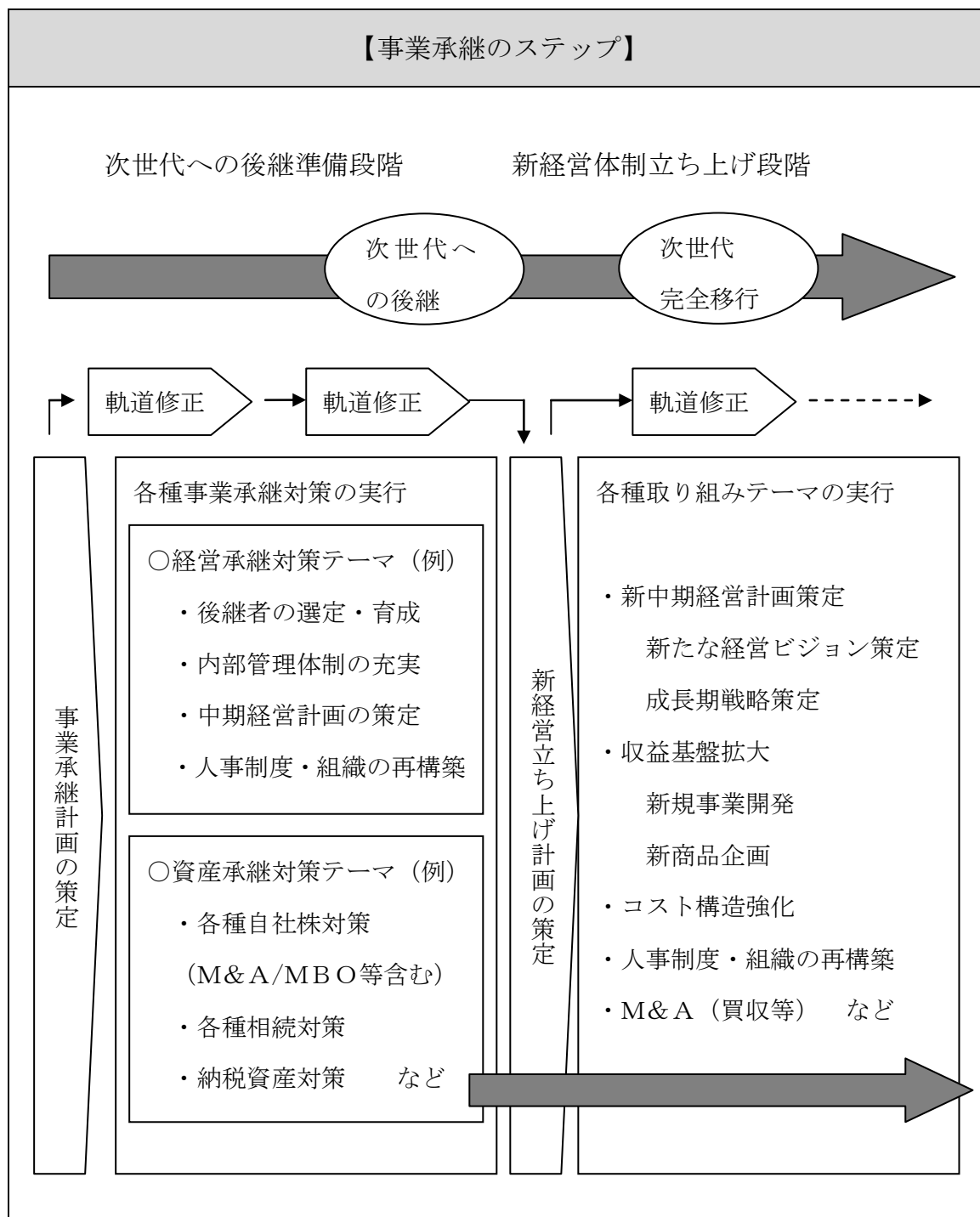
承継をどのタイミングで行うかは個々の経営者の考えであるとしても、「世代を重ねて会社を存続・発展させたい」ということであれば、経営者が現役で気力と体力も十分なうちから事業承継対策に着手することがよい。

4 事業承継の大まかな手順について

(1) 事業承継のステップ

事業承継は、①次世代への後継準備段階と②新経営体制の立ち上げ段階に大別することができ、準備段階で行った対策の効果は、立ち上げ段階で事業承継トラブルの有無として現れる。

事業承継が本当の意味で完了したかどうかは、後継社長のもとで新経営体制が軌道に完全移行したかどうかで決まるといえる。



(2) 次世代への後継者準備段階

「事業承継計画」の策定を通じて、どのような事業承継対策を、どのようなスケジュールで準備していくかといった点について、現社長と後継者の間でしっかりと意思の疎通を図ること。

(3) 新経営体制立ち上げ段階

新経営体制の立ち上げ段階になると、今度は後継者が主役となることから、後継社長は、新経営体制を軌道に乗せることが当面の目標となる。後継社長が気づいた改善点や新経営体制を軌道に乗せていくための留意点を、先代社長と共有して意思の疎通を図ることが大事である。

なお、資産継承対策については、自社株の承継をはじめ、後継社長の就任後も継続して進めていくことがよいと思われる。

5 事業承継の相談先について

(1) 外部専門家の活用

税理士や公認会計士、中小企業診断士、あるいは、経営コンサルタントなどの外部の専門家に相談する。

(2) 外部専門家

ア 税金のエキスパートとして、主に資産承継の相談については税理士、公認会計士の活用。

イ 相続、株式（会社法）などの法律面の相談については弁護士の活用。

ウ 資金・財務面の相談については金融機関の活用。

エ 経営全般的に関する総合的な支援については商工会議所・商工会の活用。

オ 各種専門家による事業承継関連の相談については、事業引継ぎ支援センター・よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構の活用。

Ⅱ 経営の承継

1 経営の承継のポイント

(1) 計画的な承継とセーフティ・ネット


現社長がいかに計画的に承継し、かつ、後継後にセーフティ・ネット（安全網）の役割を果たし、また、承継後、先代社長は速やかに後見役になることが大切である。

(2) 人的不安要素の解消

現社長は後継者や古参スタッフ等に性格を把握したうえで、承継前の段階から時間をかけて後継社長のサポーターを育てることが大切である。

(3) 次世代経営体制の早期立ち上げ

経営の執行を任せられる人材には限りがあり、業歴の長い会社で人材の高齢化が進んでいる場合があることから、後継社長を支えてくれる人材の確保や組織作りに取り組むことが重要である。

【後継後の先代社長としての経営関与の度合】		
経営への 関与(大)  経営への 関与(小)	院 政	会長職などとして、経営の主導権を手元に残しつつ、少しずつ権限を移譲しているような状態。
	共同経営	会長職などとして、例えば「業界団体等の対外活動は会長、自社の経営は後継社長」とするなど、大きく役割分担を行い、部分的に権限を移譲しているような状態。
	半・後見役	会長職などの役職にはあるものの、経営の一線からは基本的に退き、重要な意思決定を中心に関与しているような状態。
	後見役	会長職や相談役などの役職で、経営の一線からは基本的に退き、後継社長から相談があったときだけ助言しているような状態。
	完全引退	名誉職として、自社の経営から完全に退き、経営に関与していない状態。自社の事業とはまったく異なる事業に新たにチャレンジしたり、奉仕活動やプライベートに従事しているような状態。

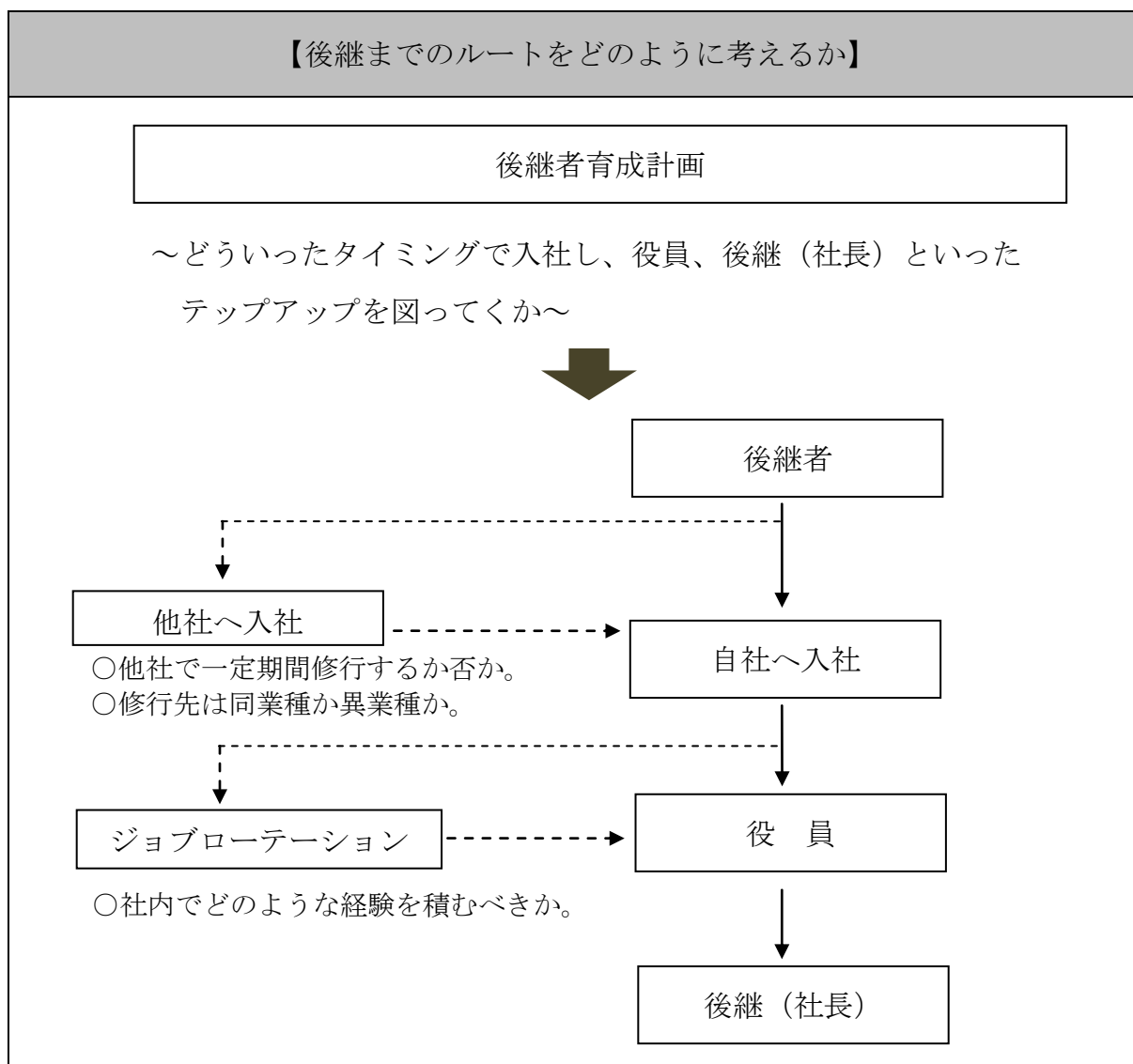
2 後継者の選定・育成策について

(1) 後継者の資質と選び方

資質を考える際には、「自社に求められる経営者の役割」を定義し、そのうえで、「それぞれの役割を担うための重要な条件として、自社の経営者として求められる資質」を考える。

(2) 後継者育成計画をつくる

後継者育成計画は、「後継の目安となる時期を設定すること」から始め、承継目安時期を設定することにより、逆算していつまで準備すべきか擦り合わせ、後継者（後継予定者）に良好な危機感を持たせることができる。



3 経営体制の引継ぎ方について

(1) 経営移行計画

承継者への経営トップのバトンタッチを正式に行う、後継式（お披露目の場）をいつにするかを決め、これを基準に前後のスケジュールを組む、経営移行計画を定める。

(2) 後継者への経営移行計画

後継前の「周知方法の段取り」として、社内外のステークホルダー（利害関係者）に対し、どのような順番でどのように後継者を知らせていくか決める。

承継後の「新体制の経営方針」について、承継後の先代社長の役割分担や決裁権限、ポスト移行計画などを決める。

(3) 次世代経営体制への移行計画

経営体制全体の代替わりまで視野に入れ、①次世代経営体制構想の明確化、②次世代役員の育成、③役員退職金規定や支払原資の準備等について検討する。

4 従業員への対応について

(1) 周知徹底すること

社内への周知方法は、役員に対し説明を行い、理解を得てから、幹部、一般従業員と順番に段取りを考える。

(2) 社内における人心掌握の難しさ

年齢の若い後継者が社長に就任すると、従業員は後継社長の一挙手一投足に注目することから、「謙虚に・誠実に」「わからないことは聞く」「自分は自分（先代と同じようにできるわけではない）」といった心構えで対応することが、後継社長にとって重要である。

5 経営方針や事業戦略について

(1) 経営方針の共有

承継前に、後継者が自社（現社長）の経営理念やビジョンについて共有しておくことが重要である。

(2) 中期経営計画の共有

「現状の総括（過去～現在）」と「今後の戦略・計画（現在～未来）」から構成されている、目標数値を落とし込んだ「中期経営計画」を作成することで、資産承継対策における先々の株価算定の根拠として周知できる。

Ⅲ ステークホルダー（利害関係者）対応

1 顧客・取引先・金融機関への対応について

(1) 留意点

カリスマ的で強力なリーダーシップを発揮していた創業者が引退し、準備不足で若い後継者が新社長に就任したときに、社内の指揮命令系統は混乱し意思決定スピードが低下し、後継社長の求心力低下の影響は、社外の顧客や取引先等にまで波及するトラブルが見られる。

(2) 早めの告知

現社長の多くは、顧客や取引先、金融機関といったステークホルダー（利害関係者）と良好な関係（人的財産）を築いているので、「経営移行計画」に沿って、ステークホルダーに対して事前に後継者を知らせていくことが重要である。

Ⅳ M&A

1 M&Aについて

(1) 期待できるメリット

ア 後継者候補を、広く外部に求めることができる。

イ 従業員の雇用や取引先との関係をそのまま継続できる。

ウ 譲り受け先と一緒にすることで、その事業のさらなる発展が期待できる。

エ 譲り受け先は、一般的に財務状態が安定しているので、会社の財務状態が安定する可能性がある。

オ 会社を売却した資金で負債の清算ができる可能性がある。

カ 不動産などの会社の資産を残せば、その後の生活資金を確保できる可能性がある。

(2) 引き継ぐ時の留意点

- ア Win-Winの事業承継ができる譲り受け先を見つけるには、ある程度時間がかかる。
- イ M&Aを考えていることが従業員や、取引先に思わぬ形で伝わってしまうと、うまく行くはずの計画も失敗することがある。
- ウ 相手との合意ができなければ、M&Aは成立しない。
- エ 譲り受け側が個人の場合は、債務を引き受ける資金力がない場合や、現経営者の個人債務保証の引継ぎの検討が必要である。

2 M&Aの相談先について

- (1) 税務デューデリジェンス、M&A契約後の個人税制についての対応は税理士の活用。
- (2) 企業評価、事業デューデリジェンスについては、中小企業診断士の活用。
- (3) 買い手探し、交渉全体のアレンジについては、M&Aアドバイザーの活用。
- (4) 財務デューデリジェンス、タックスプランニング（合法的に節税対策などの計画を立てること）についての対応は、公認会計士の活用。
- (5) 契約内容の確認、法務デューデリジェンスの実施については弁護士の活用。
- (6) 不動産の時価評価などについては、不動産鑑定士の活用。
- (7) 不動産の権利関係や企業役員の変更・選任など各種登記手続きについては、司法書士の活用。
- (8) 建物診断・構造設計・耐震強度など「エンジニアリングレポート」の作成が必要な場合には、設計事務所の活用。

3 M&Aの種類

(1) 株式譲渡

譲渡する側の会社のオーナーが所有している発行済株式を譲り受ける側に売却することによって子会社になること。

株主及び経営者が変わるだけで、従業員や社外の関係が変わることはない。会社の再建や債務、特許や許認可などは原則として存続する。

(2) 事業譲渡

譲渡する側が、その事業全部、または一部を譲り受ける会社に売却すること。債権や債務、契約関係、雇用関係などを1つ1つ同意を取り付けていかなければならないので、手続きが煩雑になる。

(3) 吸収合併・吸収分割

吸収合併は、譲渡する側のすべての資産や負債、従業員などを譲り受ける会社が吸収し、譲渡した会社は消滅する。雇用条件の調整や事務処理手続きの合意を形成するのが難しくなることが想定される。

吸収分割は、譲渡する側が、その事業部門の全部または一部を分割した後、譲り受ける会社に承継させる方法。労働契約承継法によって、従業員の現在の雇用がそのまま確保されるメリットがある。

4 M&Aの手続き

(1) 仲介業者などの選定

第三者機関であるM&Aの仲介業者を選定することがまず第一歩になる。業務内容や報酬体系、取引実績などを調べた上で、比較検討して決定することが大切である。

(2) 契約締結

契約には、双方と契約を結ぶ「仲介契約」と、一方当事者と契約を結ぶ「アドバイザー契約」がある。

ア 仲介契約

相手方の状況が見えやすく、交渉は円滑に進む場合が多い。中立・公平を維持できる仲介者を選ぶ必要がある。

イ アドバイザー契約

相手方の状況が見えにくいため、交渉が長引く場合がある。契約者の意向を交渉に反映させやすい。

契約の際には、調印前に納得がいくまで十分な説明を受けることが重要。契約内容や報酬などについては、必要に応じて他の仲介者などから意見を求める（セカンド・オピニオン）ことも有効である。

(3) 事業評価

仲介者が経営者との面談、調査などに基づいて対象事業の評価を行う。

譲り渡し側は、負の部分（簿外債務、係争を抱えているなど）も開示しておくことが重要。事後に発覚した場合には、取引自体が破断となる可能性がある。成約後に発覚した場合には、賠償問題に発展することもあり得る。

(4) 譲受企業の選定

仲介者などは、自社が保有する企業情報の中から候補者リストを作成し、譲り渡し企業と協議を行い、候補先を絞り込む。通常はノンネーム（会社・事業を特定できないように匿名ベースで、その概要を簡単に要約したもの）で打診を行い、候補先と守秘義務を契約し、詳細資料の開示を行う流れで進む。

(5) 交渉

双方の事業の類似度合や候補者と仲介者などの関係によっても様々な進め方となるが、仲介者などと十分なコミュニケーションをとり、アドバイスを得つつ話し合いを進めることが重要である。

(6) 基本合意書の締結

概ね合意に達した場合は、デューデリジェンス前の譲渡価格や経営者・従業員などの処遇などを記載した基本合意書を締結する。通常、守秘義務などは法的拘束力を持たせ、譲渡価格などの条件については拘束力を持たせない場合が多い。

(7) デューデリジェンスの実行

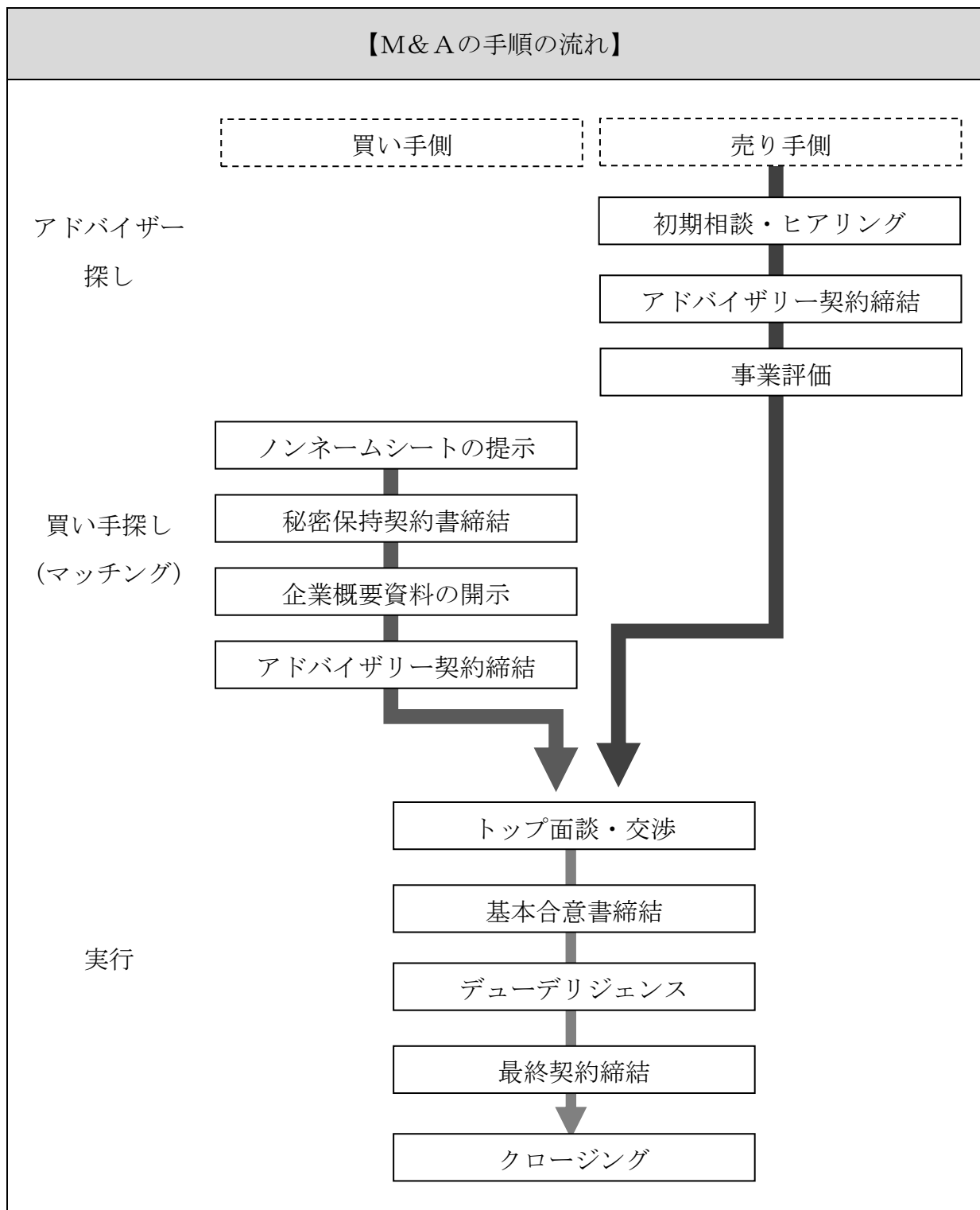
譲り受け側が、譲渡する企業の財務面・法務面・税務面・事業面・人事労務面などの多岐に渡り実態について調査すること。

(8) 最終契約書の締結

デューデリジェンスで発見された点や基本合意契約で保留していた事項について再交渉を行い、売買契約書を締結する工程。

(9) クロージング

M&Aの最終段階であり、譲渡代金の支払い、株式や印鑑などの譲渡や対価の受け渡しを行う。これでM&Aの手続きはすべて終了し、従業員や取引先へのM&Aの説明と新経営陣への引継ぎを行い、引継ぎの終了をもって現社長は引退することになる。



5 M&Aにおけるトラブル対応

(1) M&Aの実施過程でトラブルが発生した場合

M&Aの実施過程で次のようなトラブルが発生する可能性がある。

ア 想定できるトラブル例

- 仲介業者・アドバイザーから説明を受けた支援業務内容と実際の活動が相違している。
- 仲介業者・アドバイザーが活動状況の報告や、マッチング候補に関する情報を提供しない。
- 仲介業者・アドバイザーの担当者が頻繁に交代し、依頼事項に全く対応しない。
- 相談者に対する契約内容の説明が足りず、成功報酬を支払う段階になってクレームが発生。
- 実施過程で売却をしているという噂が立ち、ライバル会社から営業攻勢を受ける。

イ 留意点

- 契約を結んだ仲介者などに対し、対応の改善や十分な説明を求める。事態が改善されない場合は、事業引継ぎ支援センターや商工会議所・商工会の相談窓口、士業など専門家に今後の対応について相談する。
- 日本司法支援センター（通称「法テラス」）、ひまわりほっとダイヤルなど、無料弁護士相談を活用する。

(2) 事業引継ぎが終了した後に、トラブルが生じた場合

事業引継ぎが終了した後にも、譲渡した会社について次のようなトラブルが発生する可能性がある。

ア 想定できるトラブル例

- 前提となった財務情報が実態を反映していなかった。
- M&A前に発生していたサービス残業が発覚し、従業員から過去に遡っての請求がなされた。
- 引継ぎ終了後に税務調査が行われ、過去の税務処理が否認された。
- 社会保険の未加入者が発覚し、訴求請求がなされた。

- 十分な意思疎通がなく、経営の引継ぎを始めたため、取引先や従業員の離散を招いてしまった。

イ 留意点

- 契約を結んだ仲介者などに連絡をとり、トラブルなどの内容を詳細に説明し、仲介者・アドバイザーの協力を得ながらトラブルの解消に努める。
- 仲介者などにおいても対応が困難な場合（契約上、仲介者などに瑕疵がないような場合）は、問題解決に対応可能な専門家（弁護士など）へ相談を求めることが望ましい。（「法テラス」、「ひまわりほっとダイヤル」を利用することも可能）

V 資産の承継

1 自社株の承継について（考え方）

(1) 留意点

資産承継対策として、後継者が経営体制を確立・維持できるだけの経営権（議決権）の確保を図り、株式問題や財産の相続問題などで、トラブルを避けるために、オーナー家の自社株をはじめとする相続財産を承継することが重要である。

(2) 自社株の承継対策

自社株に関する資産承継の目的は、後継社長が円滑に経営を遂行できる議決権のある株式を、後継社長にどれくらいの株式を集中（保有）することについて、株主総会での決議事項と議決権の保有割合の関係から検討することがよい。

(3) 節税対策の落とし穴

相続税対策の一環として、オーナー社長が保有する自社株を家族に生前贈与してオーナー社長の資産を減少させることは、自社株の資産分配だけでなく、経営権の分散も意味する。

2 自社株の承継について（方法）

(1) 自社株の承継方法

ア 後継者が、先代が保有する自社株の取得方法としては、①売買、②贈与（生前贈与）、③遺贈（遺言による贈与）、④遺産分割協議の4つの取得方法がある。

イ ①売買、②贈与、③遺贈は、先代の生前における意思に基づいて実行される。④遺産分割協議は、先代の死後に協議が行われるので、先代の意思は反映されない。

ウ 後継者が取得するにあたり、①売買と②贈与は権利が移転するので確実。③遺贈については、遺言がいつでも撤回でき、遺言の有効性を巡ってトラブルが生じる場合もあるので、後継者が確実に自社株を取得しているわけではない。

(2) 遺留分

ア ②贈与と③遺贈では、配偶者や子供に保障された最低限の資産承継の権利について問題が生じる場合もある。

イ 自社株を後継者に対し、集中的に生前贈与や遺贈する場合、後継者以外の相続人から遺留分減殺請求をうけるリスクがないとは言えない。

加えて、遺留分の自社株の算定は、生前贈与された株式が先代の死亡時点で評価され、贈与後に株価が上昇した場合に、上昇分が遺留分の評価に加算されることから、後継者の経営意欲にマイナスの影響を与える。

3 自社株の評価方法について

(1) 基本的な自社株の評価方法について

取引相場のない株式の評価方式には、①配当、利益、純資産の3要素について上場会社等と比較する「類似業種比準方式」と、②会社の純資産（清算価値）を算出する「純資産価額方式」がある。

4 自社株以外の資産承継について

(1) 財産目録の作成

自社株以外の土地等の事業用資産、個人資産・負債も含めて整理して財産目録を作成しておく。預金通帳・所有株式・遺言等の書類は一括で保管し、また、会社との貸借関係を明確にし、場合によっては精算しておくことが望まれる。

(2) 遺言書保管の留意点

公正証書により作成した遺言は、原本が公証役場に保管され、遺言者の死後であれば最寄りの公正役場のオンライン検索によってその存否を確認できる。自筆証書遺言は、その存在すら相続人が知らない可能性がある。

(3) 不動産の承継についての留意点

自社株と同様に遺留分の問題が発生する可能性がある。

(4) 個人資産の棚卸表

個人資産の棚卸表（財産の構成と相続税額を使って先代の資産と負債の棚卸を整理し、配偶者、後継者及び非後継相続人への資産等の分配を確認することが大切である。

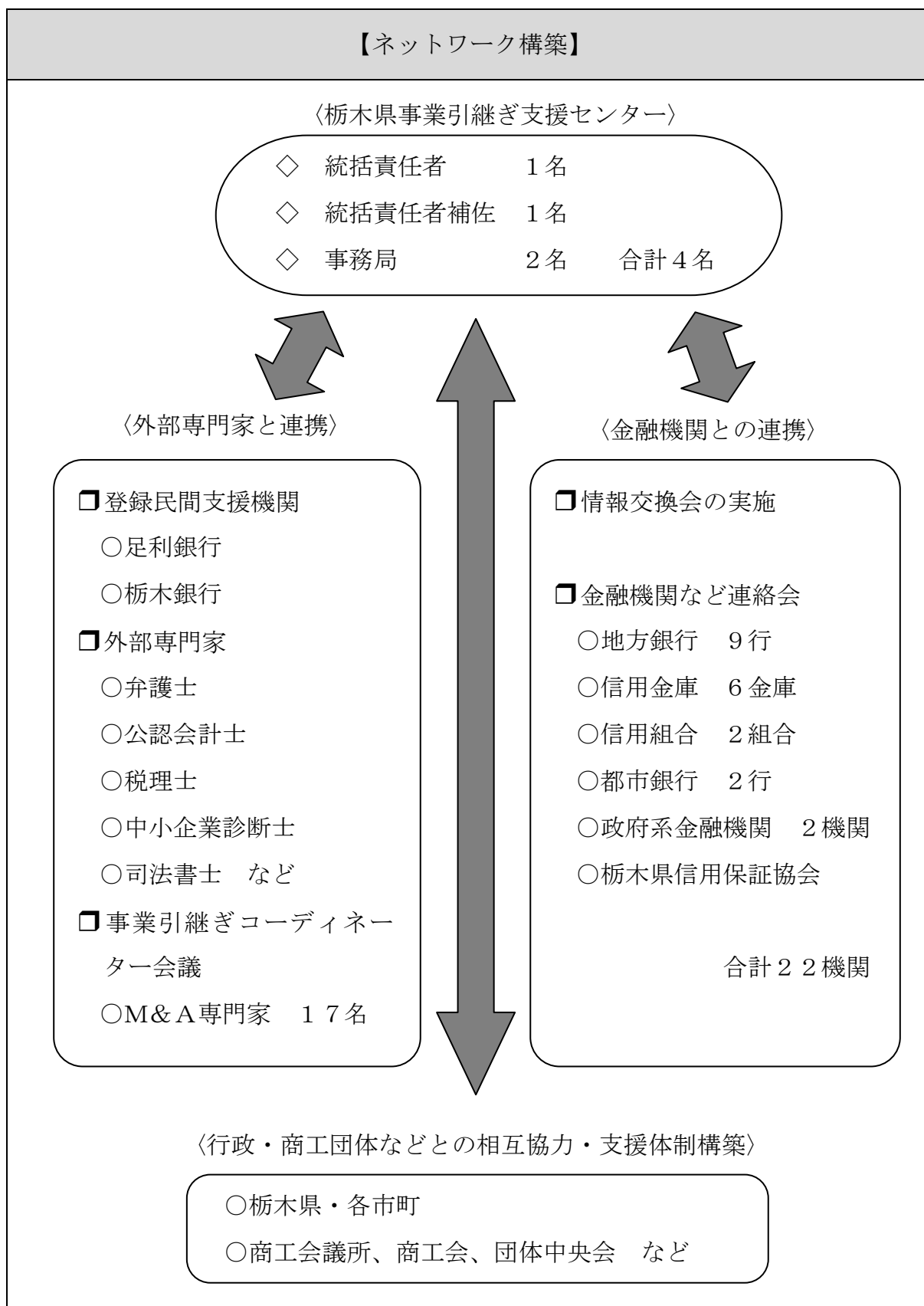
VI 事業引継ぎ支援センターの活用

1 事業引継ぎ支援センターとは

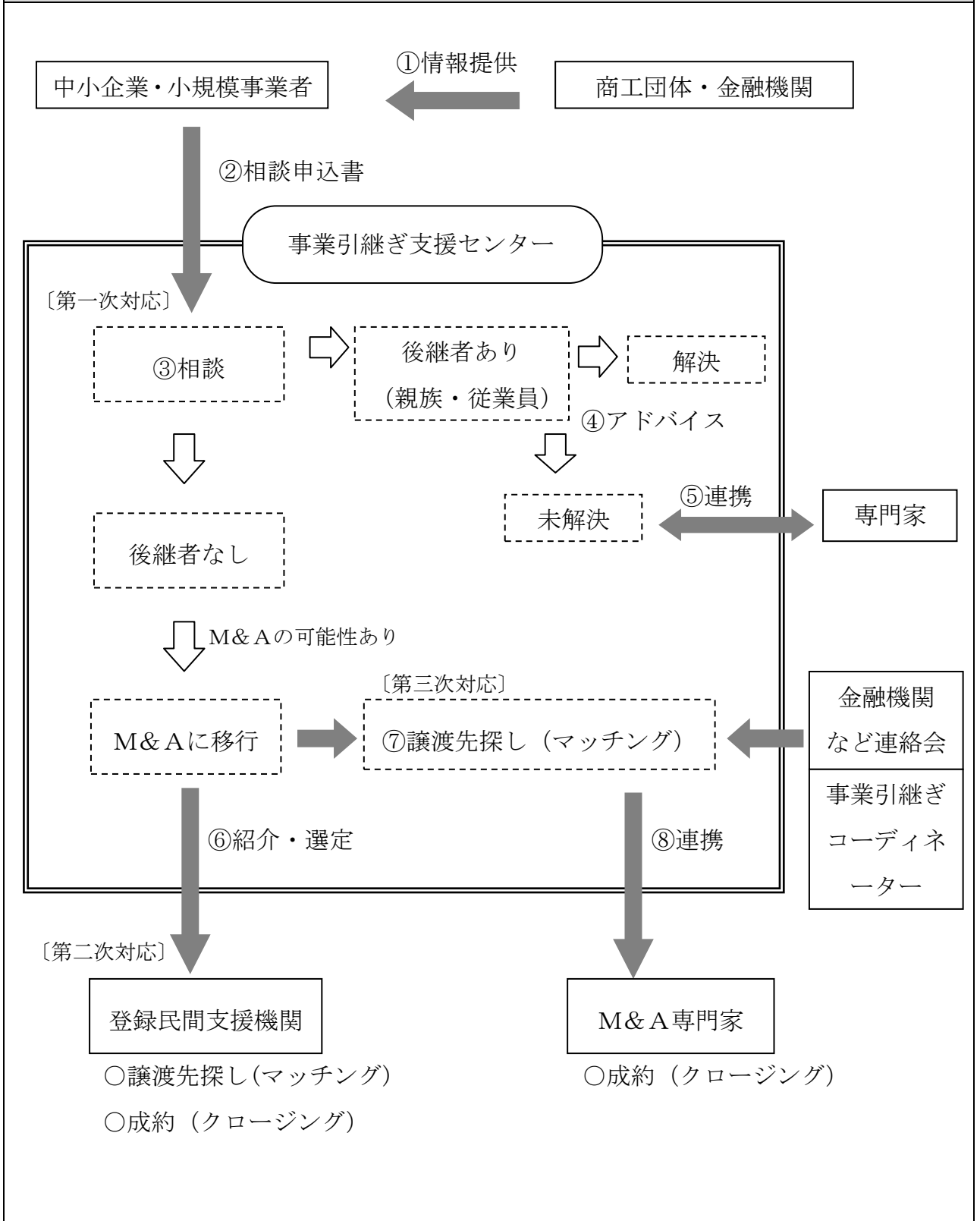
後継者のいない中小企業・小規模事業者の「事業引継ぎ」を支援する国の事業を実施する機関で、親族・従業員承継、再生、創業、廃業等の事業承継に関連した幅広い相談を取り扱っている。

窓口では、事業引継ぎに精通した専門家が、秘密厳守のうえで相談対応を行っており、相談は無料で、回数に制限はない。登録民間支援機関（センターに登録された仲介者等。）と連携してM&Aの支援を行っている。

また、センターでは後継者のいない個人事業主と企業を志す企業家をマッチングする「後継者人材バンク」も取り扱っている。



【栃木県事業引継ぎ支援センター 相談の流れ】



2 後継者人材バンクを活用し譲渡

創業を目指す個人起業家、経験や技術を生かして独立したい方と後継者不在の会社や事業主を引き合わせ、事業引継ぎの実現に向けた支援を行う。

(1) メリット

ア 顧客や仕入先、店舗等の経営資源を引継ぐため、起業リスクを低く抑えることができる。

イ 知名度やノウハウ、代々育まれてきた知識など目に見えない資産を引き継ぐことができる。

ウ 事業意欲、経営意欲のある創業希望者にとって、従業員としての就職ではなく、後継者として事業家・経営者への道が選べる。

エ 事業に精通した事業主のアドバイスを受けながら起業することができる。

オ 後継者不在の事業主は、事業存続による雇用の確保や経営資源の有効活用、地域経済への貢献が果たせる。

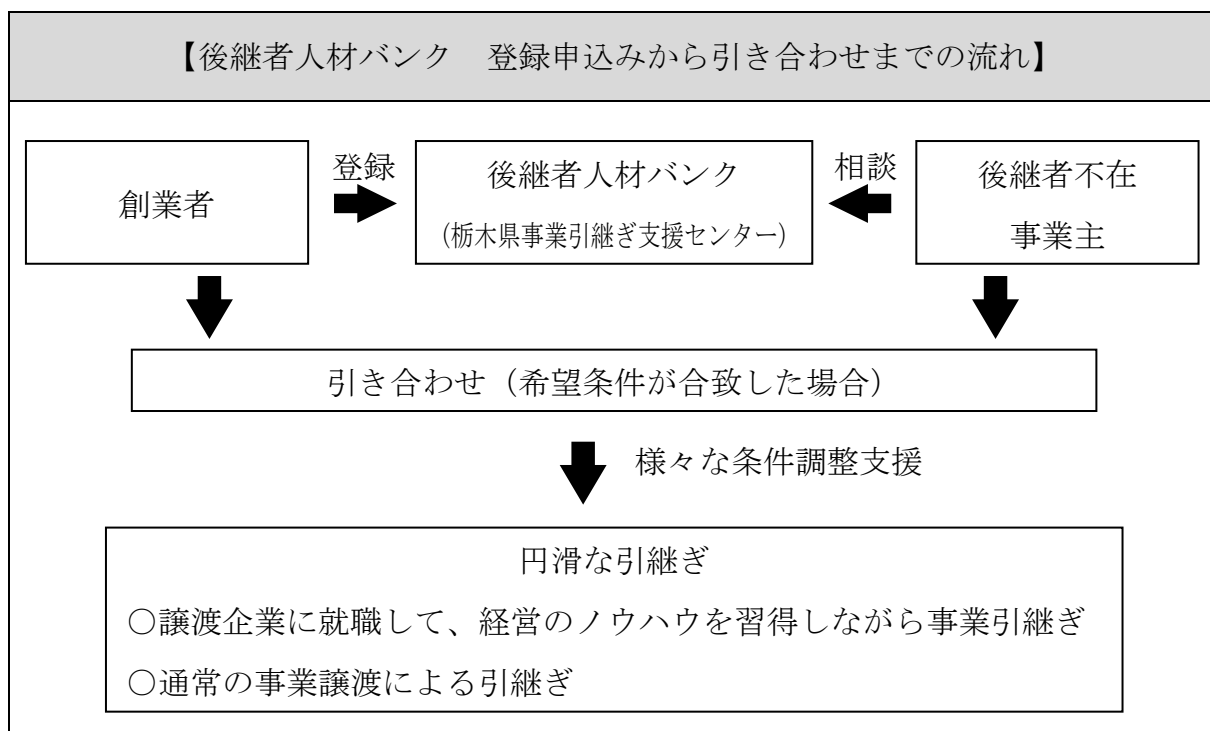
(2) デメリット

ゼロからの起業と比べると、経営の自由度は低くなる。

ア 後継者として、事業主と経営方針をすり合わせる必要がある。

イ 既存の店舗を引継ぐような場合、立地や規模が制限される。

ウ 個人保証債務の引継ぎが必要となる場合がある。



Ⅶ 自主廃業ステップ

1 自主廃業の準備期間について

(1) 準備開始

1～2年間の準備期間で意思決定し、準備を開始することが望ましい。

(2) 不動産跡地利用の検討

不動産跡地において新たな事業や不動産賃貸を行う場合は、事業の適性を検討したり、立地調査を行ったりすることが必要になる。適当な事業や業態が見つからない場合は検討に時間がかかることもある。

(3) 従業員の処遇

廃業では従業員の解雇が必要になる場合があり、従業員の年齢やキャリアによっては新たな就職先を見つけるのが困難なことも少なくなく、再就職のあっせんなどが必要になってくる。

2 自主廃業の大まかな手順について

(1) 経営全体に係ること

ア 自主廃業に関する意思決定

○ 経営環境

競合状況や需要動向などを勘案し、今後も事業が継続可能かどうかを検討する。

○ 後継者の有無、継続意思

事業環境としては継続が可能でも、後継者がいない、後継者候補がいなくても経営を引継ぐ意思がない場合には、経営組織体として存続が難しいので、廃業を検討することになる。

○ 会社売却や合併などの選択肢が可能かどうか

後継者がいない場合、会社の売却や合併（M&A）で他社に経営を引継いでもらう方法もある。会社の売却や合併ができるためには、買い手となる会社から見てその会社に何らかの魅力がなければならない。

○ 再投資可能性

事業を続けるには、設備の更新やリニューアルなど、一定の維持更新投資が必要になる。投資資金を負担しつつ経営を継続できるかどうか大きなポイントになる。

イ 自主廃業が可能かどうか

最大のポイントは債務超過ではないこと。また、借入金がある場合には、返済が可能かどうかである。

ウ 事業をどうするか

廃業後、新規事業に取り組むかどうかの可能性を検討することは、経営者自身の今後の生計を何によって立てるかである。

エ 会社をどうするか

事業を行わない場合は解散・清算となるが、廃業後に何らかの事業を行うなら、会社自体は存続させた方がよい。

(2) ステークホルダー（利害関係者）に関わること

顧客、従業員、株主、仕入先、金融機関、その他の取引先、地域住民などがステークホルダーであり、なかでも、従業員の処遇は最優先で考えるべき問題となる。

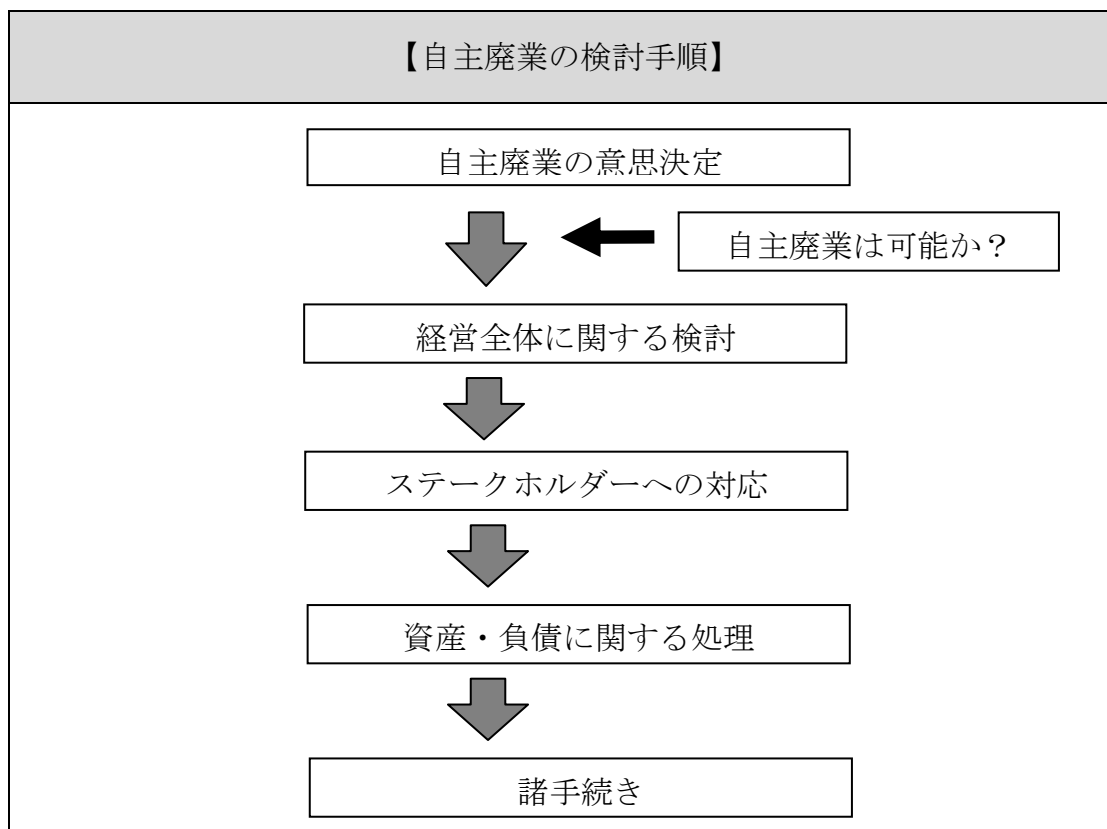
また、掛け売りをを行っている場合は、売掛金に不良債権があれば、その対策を考えることも必要になり、不良債権の回収には時間がかかる場合がある。

(3) 資産・負債に関わること

不動産や施設・設備、在庫などの資産処分を検討し、リースは負債として考える必要がある。金融機関などに借入れがある場合は、返済原資と返済計画を検討する。

(4) 手続きに関すること

各種の法手続きに対応をしていく。



3 自主廃業の相談先について

(1) 留意点

事業を続けるかやめるかは、企業にとって最も大きな経営判断であり、最後は経営者が自らの考えに基づいて決断をするしかない。しかし、経営者が決断するにあたり、専門家の意見を聞くことも重要である。

まず、最も身近な相談相手でもあり、自社の経営状態についてよく知っている顧問税理士・公認会計士に聞くことが考えられる。

(2) 専門家に相談するポイント

会社法などの法律問題は弁護士、労務面の問題は社会保険労務士など、各分野に専門家がいることから、問題に応じて適切な専門家を選び相談することが大切である。会社の転廃業などは詳しい弁護士を選んで相談するのがよい。

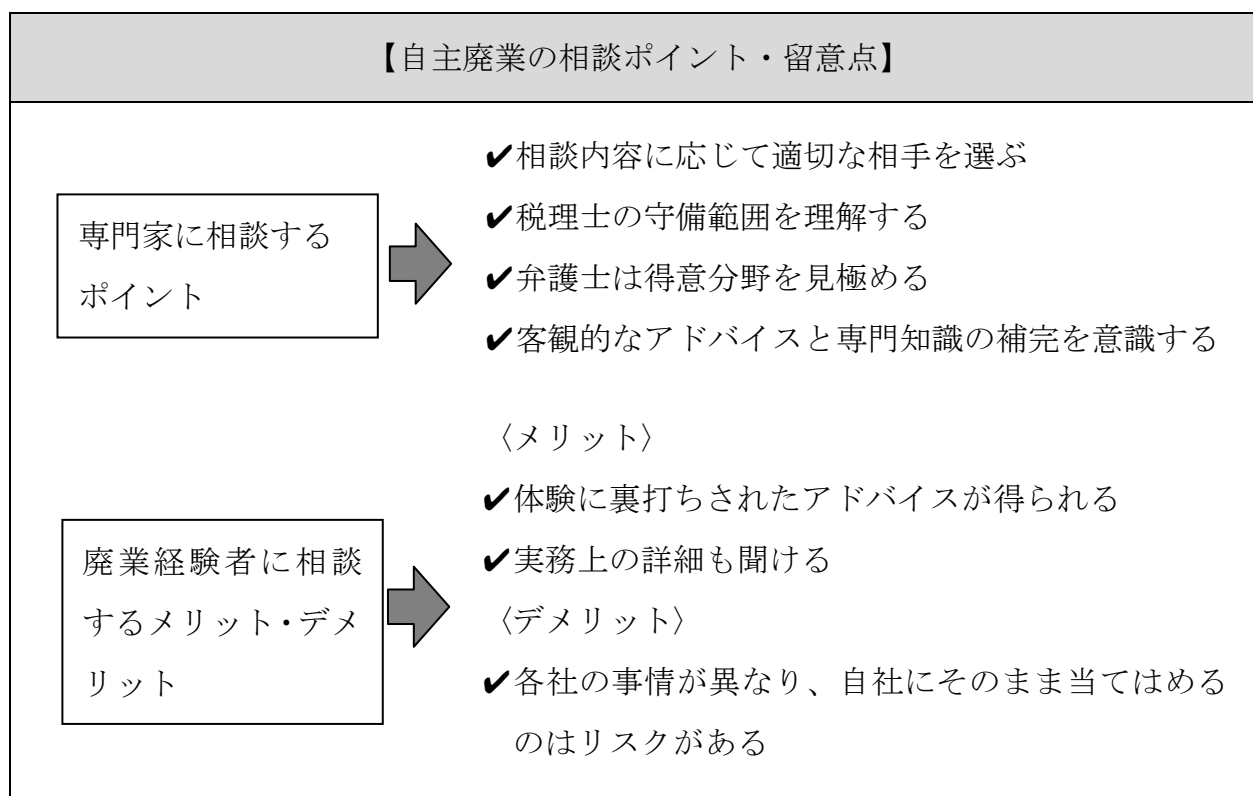
専門家に相談する心構えとしては、客観的なアドバイスと専門的な知識を得ることを意識するようにする。最終的には経営者自身が決断をする。

(3) 廃業経験者に相談するメリット・デメリット

実際に廃業の決断をし、実務も経験している経験者に相談する方法も考えられる。しかし、廃業に至る事情や経営状態はそれぞれの会社で異なることから、資産状況、借金の有無、経営環境など、前提条件が全く異なる経験談をそのままあてはめると、混乱のもとになる可能性もあるので注意する。

(4) 自ら納得するまで

専門家の意見を聴くことは重要であるが、専門家によって見解が異なることも考えられる。専門家のアドバイスに納得できない場合は、納得するまで話を聴くことが必要である。



4 自主廃業と倒産の違いについて

(1) 自主廃業とは

経営者が自主的・計画的に事業を終了させ、会社（個人事業を含む）をたたむこと。事業活動を停止する際には、外部からの債務はすべて返済し、各種契約関係も合意の上で解除するなど、対外的な後始末をきちんと付けていることが前提である。

(2) 倒産とは

経営者の意思に関係なく、資金繰りが破綻して負債の返済ができなくなり、事業の継続が不可能になる状態である。倒産すると経営者や家族はもちろん、取引先への支払いができなくなり、従業員を路頭に迷わせることにもなる。

(3) 会社の売却・合併・事業譲渡

会社の売却・合併（M&A）や、事業譲渡（事業譲渡も含めてM&Aという場合がある）という方法で、事業自体は存続するものの、経営を手放す場合もあり得る。M&Aや事業譲渡の場合は、事業自体は存続するので、取引先に迷惑をかけることは比較的少なく、従業員の雇用も確保される可能性が高くなる。

【自主廃業と倒産の違い】		
	自主廃業	倒産
経営状態	正常	破綻状態
債務	返済	返済不能
債権者との関係	円満	迷惑をかける
経営者の意思	自ら決断	自ら意思に反する
従業員	影響はあるが支援可能	路頭に迷う
次のステップ	多様な選択肢	再起に時間がかかる

5 倒産について

(1) 倒産も自主廃業同様、法律用語ではない

倒産とは、企業経営が非常に悪化し、対外的な支払いができなくなり、事業の継続が困難になった状態をいう。

(2) 銀行取引停止処分とは

手形を発行している企業が、資金不足のため取引先に対し発行した手形や小切手の期日支払いができないことを「不渡り」といい、この不渡りを6ヶ

月以内に2度おこすと、「銀行取引停止処分」となる。

銀行取引停止処分になると、その企業は支払い能力がないとみなされ、ほとんどの企業は取り引きに応じてくれなくなるため、事業継続が不可能になり、債務の返済もできなくなることから、銀行取引停止処分を受けた企業は「倒産」と見なされる。

(3) 法的整理と任意整理

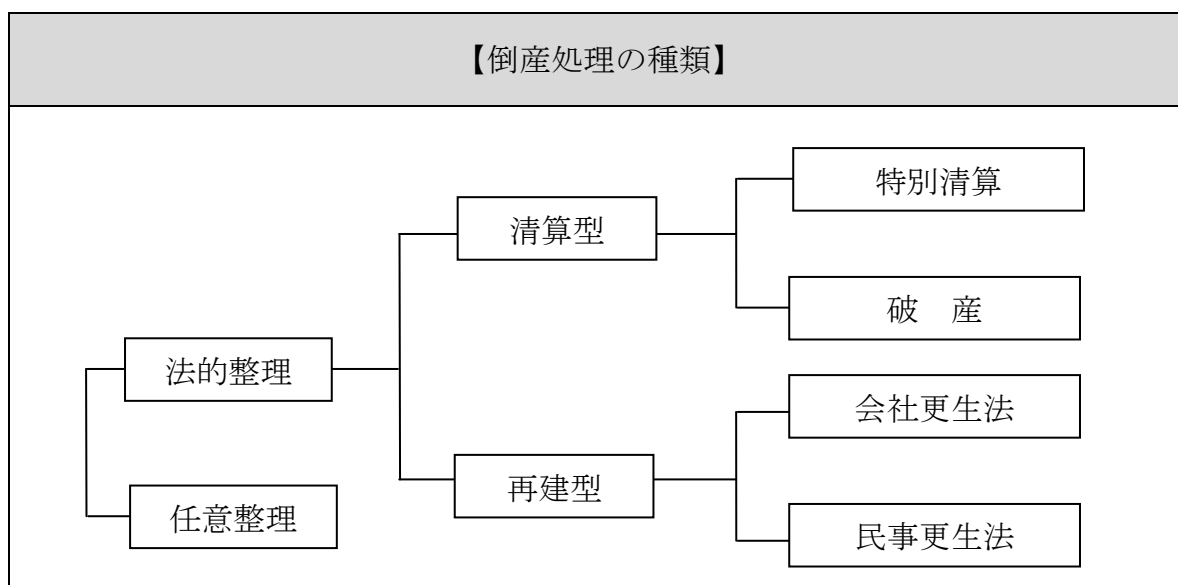
銀行取引停止処分を受けなくても経営が悪化し、債務の支払いができない状態になれば、実質的な倒産状態といえる。このような場合に陥ったら、法に基づいて裁判所の監督下で事業の清算又は再建を目指す「法的整理」と倒産企業と債権者間の話し合いで解決を目指す「任意整理」がある。

(4) 再建型（法的整理）

法的整理には、再建型と清算型の2種類があり、再建型の法的整理を図る法律は、大企業向けの「会社更生法」と中小企業向けの「民事再生法」がある。

(5) 清算型（法的整理）

事業に清算を行う清算型は、会社法に基づく「特別清算」や破産法に基づく「破産」がある。



6 債務超過の場合の対応について

(1) 留意点

自主廃業に際しては、債務の完全な返済ができることが必要になる。資産・負債の精査を行い、債務超過でないかどうかを確認する。個人事業の場合も、保有資産と負債を比較し、債務をすべて返済できるかどうか確認する。

(2) 負債額の確定

現在の負債について確認する。金融機関の借入金、顧客や取引先などからの預かり保証金や、従業員の退職金も負債になる。

貸借対照表に記載のない簿外債務について注意する。例えば、他社の債務保証をしているようなケース。連帯保証人を解除してもらうことは容易ではない場合も少なくない。

また、機器をリースしている場合、原則として中途解約ができないため、違約金などの支払いが求められる場合がある。

(3) 資産額の確定

廃業に際しては帳簿上の清算ではなく、全ての債務を返済する必要があり、資産処分をしなければならない。実際に売却する場合いくらで売るか、専門の業者などに聞いて資産額を検討していく。

資産評価の中でも一番難しいのが不動産で、土地は取得時期によっては大きな含み益を有しており、表面上債務超過の状態であっても、土地の含み益を加えると債務超過ではなく、廃業可能という場合もある。しかしあまり含み益が大きいと、残余財産の精算時に予想外の税金を取られる可能性もある。

逆に、地価下落で時価が大きく下回る場合もあり、建物の時価評価は一般に低くなりがちである。

(4) 資産と負債の比較

資産評価額が負債総額を上回る場合は、残余財産がありということで、全ての債務返済ができ自主廃業が可能である。

資産評価額が負債総額を下回る場合は、債務超過となる。

(5) 債務超過の場合

債務超過の状態でも、資金繰り（キャッシュフロー）が回っていれば倒産することはない。しかし、自主廃業するには債務が完全に返済できることが必要になる。そこで、債務を完済できるか、個人資産の処分も含め検討する。

(6) 債務の返済方法を考える

債務返済は、事業収入によるか、資産の処分のいずれかになる。現在も返済を続けていて、借入金の完済が近いなら返済するのが基本。手元に資金があり、繰り上げ返済が可能なら金利負担を減らせる。しかし、事業収入や会社の資産で返済が困難な場合は、経営者の個人資産を充当し返済することも検討課題になる。

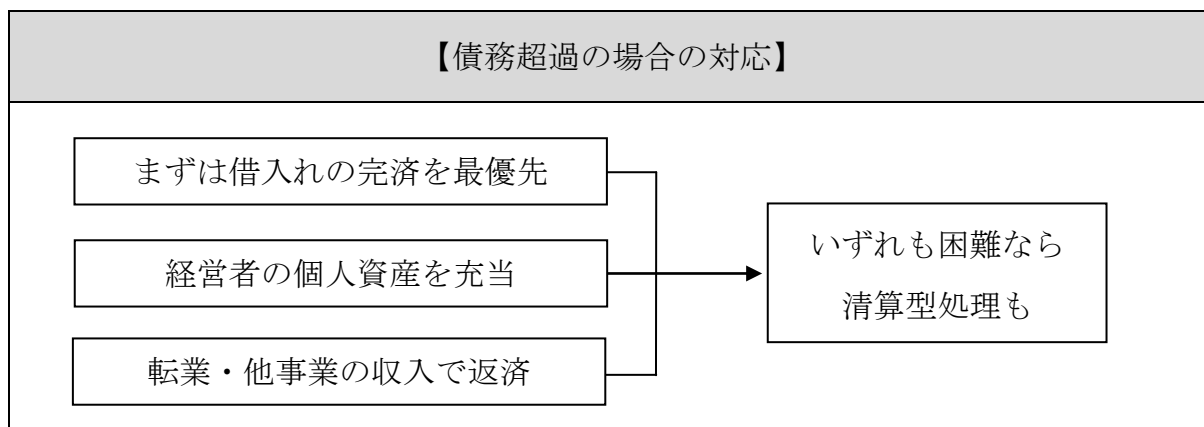
(7) 事業を継続して債務を返済する

転業を想定している場合や、他の事業を兼営している場合は、本業以外の事業収入で完済できないか検討する。本業の収入では無理でも、転業して返済を続けている事例もある。

一般に債務超過となった場合、金融機関からの借入れは困難であるが、転業・リストラなどの事業再生を前提とした場合は、中小企業再生支援協議会などの支援により融資を受けられる可能性もある。

(8) どうしてもだめなら清算型で終わらせる

いずれの方法でも債務返済ができない場合は、特別清算や破産あるいは任意整理などの清算型の処理で会社を終わらせることになる。



7 自主廃業の決断の基準について

(1) 留意点

経営環境の悪化により自主廃業を検討する場合は、企業の財務状況が悪化する前に決断することが必要である。

(2) 2期連続で赤字を計上し黒字化のメドが立たない

2期連続の赤字は、金融機関からの新規借入れが難しくなる。運転資金などの資金が必要な企業は、事業継続が困難になる可能性がある。赤字を計上し、今後も黒字化のめどが立たない場合には、自主廃業を検討すべきである。

(3) 自己資本を食いつぶしている

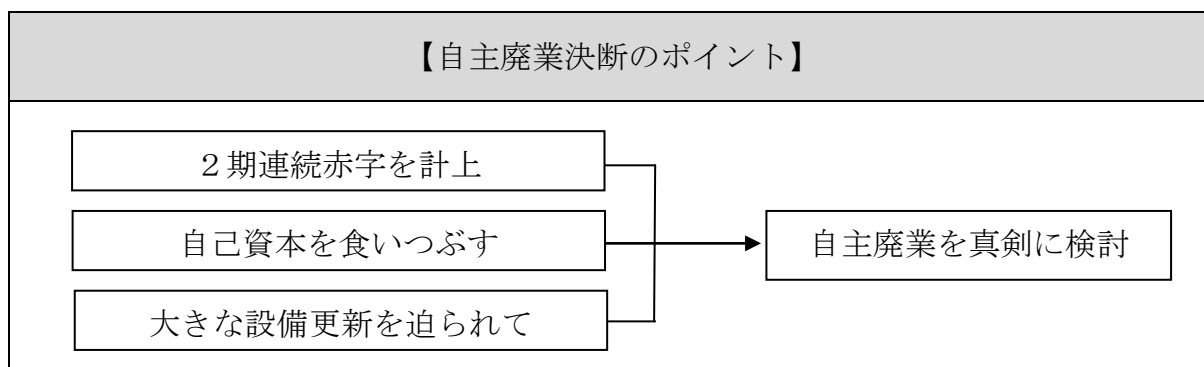
株主の立場からすると、出資額が戻ってくるかどうかに関心事となる。仮に清算を行った場合、債務の返済ができて、株主に分配ができないようでは迷惑をかけてしまう。自己資本に余力がなくなれば要注意となる。

(4) 大きな設備更新を迫られている

現在の経営が赤字でなくても設備投資には注意が必要。企業倒産の原因で、無理な設備投資による借入れで返済ができなくなったという理由が非常に多い。現有する設備の更新時期がいつなのか、更新の投資が可能かどうかは常に確認することが必要になる。

(5) 借入金が増えふくらむ前に決断

借入金が増加すると減らしていくことは困難になるので、借入金が増えふくらむ前に決断することが必要になる。



8 自主廃業の要件について

(1) 留意点

最終的に自主廃業が有力な選択肢になった場合、自主廃業が可能かどうかの検討が必要になる。自主廃業を行うためには一定の条件が必要になり、条件は事業実態などにより異なるが、①「債務返済ができること」、②「関係者の同意が得られること」の2点。自主廃業に伴い会社を解散する場合は債務超過でないこと、株主総会での解散決議が得られることが必要になる。

(2) 債務超過でないこと

会社を解散する場合は、債権債務の整理を行い、すべての債務を返済することが必要になる。しかし、会社の負債が資産を上回っている債務超過の場合、資産をすべて売却しても債務返済ができないため、破産処理などの対応が必要となり自主廃業はできない。

(3) 株主の同意

自主廃業で会社を解散するためには、株主総会で解散の決議を行うことが必要になる。解散の決議は「特別決議」で、株主総会で3分の2以上の決議が必要になり、通常決議よりもハードルが高くなる。経営者が100%株主である場合は問題ないが、親族や取引先が株式を持っている場合など、株主が分散している場合は、反対する株主がいると決議できない可能性がある。

あらかじめ自主廃業の決断に至った背景や廃業の必要性、清算の見通しなどを株主に説明し、確実に解散決議ができるようにすることが必要になる。

(4) 会社を解散しない場合

他の事業への転換などで会社を解散しない場合は、債務超過であってもそれだけで廃業ができなくなるわけではない。しかし、本業は清算せざるを得ないので、本業に関する債務をどうやって返済するのかが問題になる。基本的には本業に資産整理で債務を返済できることが望ましいが、返済しきれない場合は別事業の収益で債務を返済が可能かどうか、資金繰りを綿密に検討することが必要になる。

(5) 関係者への説明

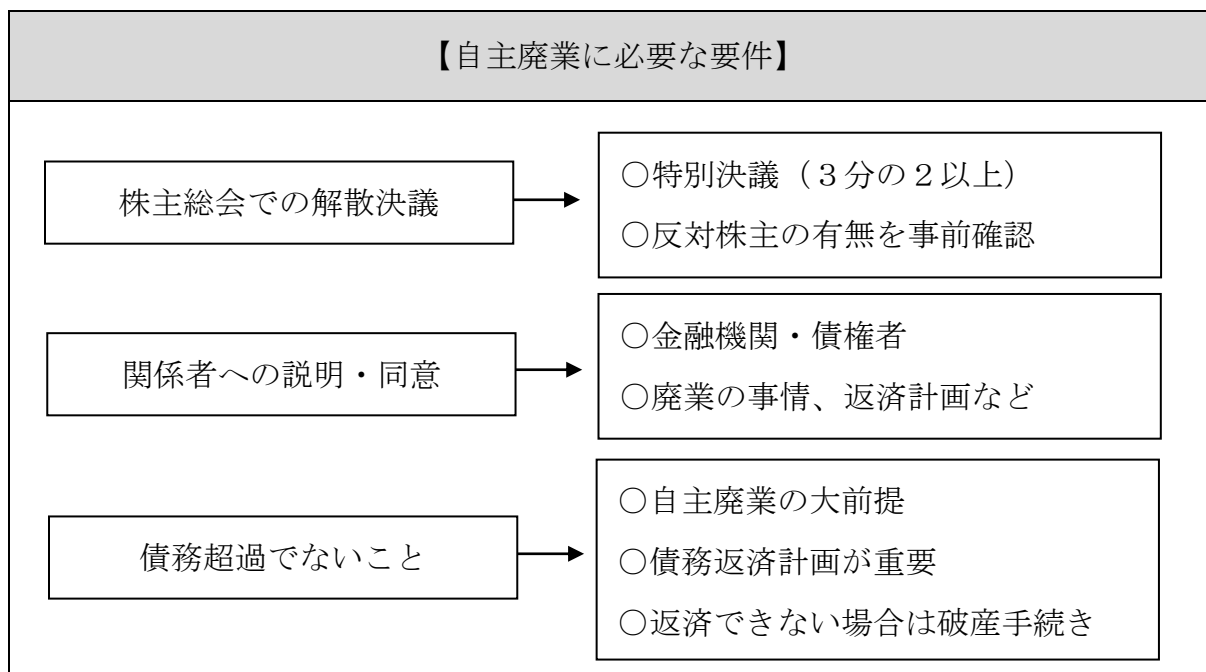
会社の解散をする、しないにかかわらず、金融機関、主要な債権者に対し、廃業の理由や今後の事業計画、債務返済計画などについて十分な説明が必要となる。

(6) 個人事業の場合

会社の解散決議のような同意手続きはないので、基本的には経営者の判断で廃業することは可能であるが、保有資産で債務の返済が可能かどうかの検討は必要である。

(7) 十分な説明を

法人か個人事業か、あるいは会社を解散する、しないにかかわらず、事業の廃業は経営者のみならず、家族や従業員、取引先などに大きな影響を及ぼす。経営者自身が十分な説明を行い、周囲の納得と了解を得ることが大切である。



VIII 主要な関係者への対応

1 廃業にあたり対応すべき関係者について

(1) ステークホルダーとの関係

消費者や顧客、事業の出資者である会社の株主や資金調達に欠かせない金融機関、仕入先や得意先など、多種多様な関係者が存在している。こうした主要な関係者のことをステークホルダーといい、廃業に際しては、これらステークホルダーに対して、きめ細かな対応を行うことが大切である。

(2) 廃業とはステークホルダーとの関係を清算するプロセス

重要なのは、ステークホルダーと、それぞれ固有の債権・債務の関係があること。廃業とは、ステークホルダーとの債権・債務の関係を清算していくプロセスでもある。

2 お客様への対応について

(1) お客様への対応

競争激化を背景に廃業する場合は、お客様に迷惑がかからないよう同業者を紹介するなどの対応が必要になる。特に長年お世話になったお客様であれば、引継ぐ同業者と同行し、廃業の挨拶とともにその経営者を紹介するなどして、丁寧な引継ぎを心掛ける。

(2) 店頭顧客等への対応

お客様に対する通知は、あまり早めに行うと廃業のイメージが先行し、急速に売り上げが減少することがある。取引先に対して事前の対応が必要となるが、店舗などにお見えになるお客様には閉店の案内を郵送するか、店舗での告知で対応する形でもよい。

(3) プリペイドカード等の取扱い（資金決済法の適用を受ける場合）

自社でプリペイドカード、ギフト券、商品券などの「自家型前払式支払手段」を発行し、「資金決済に関する法律」（資金決済法）の規定により、財務

局に「自家型前払式支払手段発行者」の届出（3月末日または9月末日の未使用残高が発行を開始して最初に1,000万円を超えた時に、内閣総理大臣に届出を行う）を行っている場合は、廃業に伴う「前払式支払手段」の発行業務の廃止の届出を行い、未使用残高をプリペイド等の保有者に払い戻さなければならない。

ア その場合は、次の事項を「時事に関する事項を掲載する日刊新聞紙」に公告しなければならない。

- 払い戻しを行う旨。
- 発行者の氏名、商号又は名称。
- 払い戻しを行う、前払式支払手段の種類。
- 保有者は、60日を下らない期間内に申し出をすべきこと。
- この申し出がない場合、払戻しの手続きから除斥されるべきこと。

イ 事務所、営業所において目につきやすい場所に掲示

- 問い合わせ先。
- 保有者の申し出の方法。
- 払い戻しの方法。
- その他払い戻し手続きに関し参考となるべき事項。

ウ 地方財務局への報告

公告をした場合や払い戻しが完了したときは、地方財務局へ所定の様式により報告をする。

(4) プリペイドカード等の取扱い（資金決済法の適用を受けない場合）

自社でプリペイドカード、ギフト券、商品券などの「前払式支払手段」を発行していても、3月末日又は9月末日時点の未使用残高が1,000万円を超えたことがない場合、資金決済法の適用は受けない。ただし、プリペイドカードなどが使用終了の時期までに使用してしまうか、使用期限内のものについては残高を払い戻しするなど、店頭で十分な告知を行う。

3 株主・出資者への対応について

(1) 会社を解散するには

ア 会社法では、廃業に伴い会社を解散する場合は、株主総会の特別決議を必要とする。

イ 特別決議は、議決権の過半数の株主が出席し、3分の2以上の賛成を得ることが必要となる。経営者自身が株式のほとんどを保有している場合は、自分の意思決定で株主総会の特別決議を行い、会社を解散することができるが、3分の2以上の株主の同意を得る必要がある。

ウ 事業譲渡を行う場合、特別決議の項目になる。

(2) 株主に十分な説明を

会社を解散する場合、解散しない場合でも、自主廃業をすることは、株主にとっては重大な事態である。株主の事前承認が得られない場合は、廃業の準備に入ることができない。

自主廃業に際しては、株主に対しその理由を十分に説明し、理解を得ることが必要になる。

ア 経営環境の悪化

- 競合が激化する中、売り上げの改善が見込めない点
- 今後さらに収益が悪化する可能性がある点
- 赤字、さらに倒産の可能性がある点

イ 出資金額の保全

- このままでは倒産の可能性もある点
- 倒産すると株式の出資額が戻らないが、自主廃業なら出資額その他残余財産の分配も可能である点

ウ 今後の事業計画・経営者の生活設計

- 転業等により、今後の事業展望がある点
- 経営者にとっても、総合的に判断して自主廃業の方が望ましいと考えられる点

(3) 創業者に対し十分な説明

自分の親や親族が創業した場合、廃業する背景、現在の経営状況など、今後の計画などについて、納得が得られるまで説明する。創業者がすでに死亡している場合はその遺族に十分な説明を行うことも必要である。

4 取引先への対応について

(1) 借地なら地主との交渉を優先

廃業を決断したら、交渉に時間がかかることが予想される取引先や、合意を得ることが廃業上のカギとなる取引先を優先して対応する。

例えば、事業所の土地を賃借している場合、即座に契約解除を行えないので、廃業を決断したら、賃貸借契約の解除について地主や不動産業者と交渉することが必要になる。

取引先に対し、今後の営業に支障が出ないように早めに廃業の意思を伝え、新たな取引先を紹介するなど、取引条件などについてできるだけ交渉を行う。

(2) 廃業通知の文章を

書面の通知でも支障がない取引先に対しては、廃業の一定期間前に営業終了の通知を行う。通知の文書では廃業の連絡の他に、今後の事業予定、支払いの約束なども伝える。

5 金融機関への対応について

(1) 借入れの返済計画を提示

借入れがある場合とない場合では大きく異なる。借入れがある場合は、廃業に伴いどのように返済を行うか十分な説明が必要になる。返済の計画が不十分な場合は、自主廃業そのものが出来なくなる可能性もある。

(2) 新規事業の計画を説明

転業や新規事業の立ち上げ、既存別事業の拡大などで新たな資金が必要な場合は、事業計画書を作成し、どのような資金計画に基づいて資金を調達し事業を行うのか、資金計画を説明する。

手持ち資金で新規事業が開始できる場合でも、取引金融機関には事業計画を説明し、金融機関とのコミュニケーションを良好にし信用を得ておく。

6 従業員への対応について

(1) 経営者の責任

経営者は従業員の生活に責任を負っていることから、自主廃業について十分に説明し納得してもらうことが必要である。その際、経営者の一方的な都合と受け止められるとトラブルの原因になることがあるので、市場環境や経営状況など、事業継続が難しいことを客観的な事実に基づいて説明する。

(2) 従業員の取り得る選択肢を整理する

会社が存続し、別事業への配置転換が可能な場合は継続して雇用できるので、会社に残るか退職するかという選択肢を示して従業員に選択してもらう。

会社が解散あるいは勤務地や業務内容の関係で配置転換が難しい場合は、退職（解雇）ということになる。

(3) 配置転換なら教育訓練も必要

別事業への配置転換に際しては、必要な技能や資格等がある場合は、習得に必要な教育訓練を実施することも必要で、社内で実施できない場合は、外部の研修・セミナー等を利用する。新事業での業務内容や、必要となる技能・資格等の概要については、転業の説明と併せて十分に説明をする。

(4) 日頃から退職金の準備を

就業規則等で退職金規定がなければ、退職金の支払い義務はないが、円満な退職（解雇）のためには退職金の支払いは必要になる場合がある。中小企業退職金共済制度（中退共制度）などの活用し、日頃からの従業員の退職金の準備をし、さらに、可能な範囲で上乘せするなど、会社としての誠意を示すことが望ましい。

(5) 再就職のあっせん

解雇が必要な場合は、再就職口を探すなどできる限りのことをし、別の事業者引継ぐ場合は、従業員も雇用してもらうよう交渉する。

(6) 従業員の心理状態に注意する

文章で告知するまでの間、取引先や近隣に不用意に口外しないよう徹底する。告知後も、取引先等との想定問答を作成するなど、外部とのやりとりについては注意する。

7 家族への対応について

(1) 家族の4つの立場

経営者の家族には、①経営者（役員）としての立場、②従業員としての立場、③後継者としての立場、④扶養家族としての立場の4つの立場があり、家族がそれぞれどの立場にあるか考えることが大切である。

(2) 経営者としての立場

家族が会社の役員である場合は、対等な経営者同士という視点で話し合い、助言に耳を傾けることが大切である。家族役員は名義だけで、普段は社長一人で取り仕切っているような場合でも、家族なりに経営者の視点で有益な助言をしてくれることもある。

(3) 従業員としての立場

家族が従業員として勤務している場合は、廃業後に転業や既存別事業の拡大を予定し、家族がどのような仕事をするのか今後の展望も含めた説明が必要になる。特に、今までの仕事に長年従事していればいるほど、全く新たな仕事に取り組むのは、家族にとっても大きなチャレンジであるので、精神的な不安を少なくするよう十分な説明と時間をかけた準備が必要になる。

(4) 扶養家族としての立場

経営者の家族にとって自主廃業により、やめてしまうことは家族の誰もが不安を感じる。特に仕事にタッチしていない家族は、そもそもなぜ廃業するのか納得できない場合もある。事業環境や経営状態などをできるだけ客観的・冷静に説明し、理解を得る必要がある。

(5) 先代の思いにも配慮する

業歴の長い企業は、現経営者の父親や祖父が創業者というケースも少なくない。創業経営者としての努力と功績に十分な敬意を払い、感情的なしこりが残らないよう配慮する。

場合によっては、第三者的立場にある専門家から廃業の必要性について説明してもらうことも一つの方法である。

Ⅸ 資産・負債処理

1 土地・建物の処分方法について

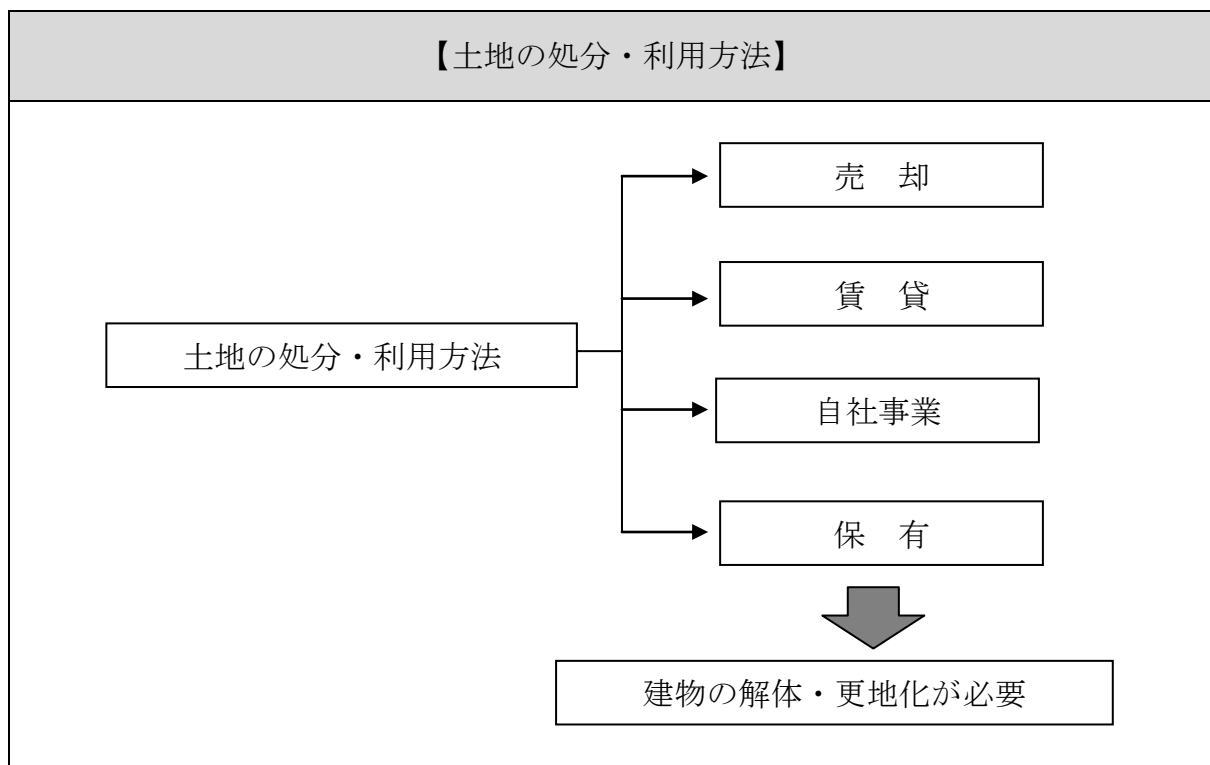
(1) 土地・建物を自己所有している場合

土地の利用方法は、基本的に①売却、②賃貸、③自社利用、④保有のいずれかになる。しかも、他者に賃貸する場合は別として、まずは建物を解体処分し、一旦更地にする必要がある。

(2) 土地・建物を担保として差し入れている場合

土地・建物を担保として差し入れている場合は、売却などの処分はできない。金融機関は原則として、借入れの返済が終わらない限り、抵当権の設定を解除することはないので、借入れの返済が先決ということになる。

ただ廃業に際し、土地を売却すれば一括返済できるという場合は、金融機関に相談してみる。土地の売却代金で一括返済するという条件で、担保を外して売却を認めてくれる場合がある（任意売却という）。



2 借地の場合の対応について

(1) 留意点

土地を賃借して事業を行ってきた場合、廃業には賃貸借契約を解約する必要がある、契約の内容によって解約の手続きが違ってくる。

(2) 土地のみを賃借して建物を自己所有している場合

解約は契約満了時の3カ月ないし6カ月までの通告を求めるケースが多い。契約内容によっては契約途中での解約が認められず、違約金などを請求されるので注意が必要。解約内容で契約期間の明記がない場合は、期間の定めのない賃貸借契約として、基本的には任意時期で解約の申し入れが可能である。

契約を解約する際には建物の撤去が求められ、解体撤去費用が必要になる。多額の解体撤去費用がかかる場合、建物を売却する方法もある。この場合は土地の所有者（貸主）の同意が必要で、同意が得られない場合は、裁判所に貸主の同意に代わる許可を求めることができる。建物を用途変更しない場合は、第三者に賃貸することも可能である。

(3) 借地を別の事業転用した場合

賃貸借契約では、事業の目的に制限がついている場合がある。廃業しその土地の上に別の建物を建てることは、土地の所有者（貸主）の承諾が必要になることから、早めに土地の所有者に相談する。

(4) 土地・建物とも賃借している場合

賃借している場合は、そのまま返却することが多い。契約途中の解約がどのような規定になっているか契約書を再確認する。事前通告期間を切って契約の解除を申し出た場合は、違約金等が発生する可能性がある。

また、貸主の保有施設の造作に手を加え、新たな施設を増設した場合は、原状回復義務が発生する。ただし、貸主の承諾を得て増設したものは、施設の価値を増すと判断できれば貸主に買い取りを請求できる場合がある。

その他、一般的な注意事項として、保証金の返還規定についての確認、連帯保証人への対応などがある。差入保証金は転業などの資金源として活用で

きるが、一定期間が経過しないと返還されなかったり、減額されたりする契約条件になっている場合もある。保証金の返還に関するトラブルは多いので十分に注意する。また、廃業ではなく営業譲渡する場合は、原則として貸主の承諾が必要になる。

3 借入金の処理について

(1) 返済計画の策定

自主廃業までにどのように返済を行うか、返済原資（返済の資金）を明確にし返済計画を立てる。会社の資金だけで返済できず、経営者個人の資産を充当することが必要な場合は、その旨金融機関に説明する必要がある。

土地の処分で最終的な返済を予定している場合は、不動産売買が不成立の場合は返済ができないことになる。確実に売却できるよう事前に関係者と十分な準備が必要となる。

(2) 金融機関との信頼関係

別の事業を始める場合や既存事業を継続する場合は、今後も金融機関との取り引きが続くことになる。今後の資金調達に影響しないよう、きちんとした返済ができる信頼感を金融機関の担当者に与えることが大切である。

4 廃業にかかる費用について

(1) 施設解体費用

廃業に係る費用として最も大きいのが施設解体費用。営業車両や機器類などリースを使用していて期間途中で契約解除する場合は、解約損害金の支払いが必要になる。

なお、機器類を廃棄処分する場合は、リース会社に廃棄証明を提出することが必要になる場合があるので、詳しくはリース会社に相談する。

(2) 会計上の影響

施設や在庫処分をする場合、会計上資産除却損が発生する。現金の支出ではないが、決算に大きな影響を与えるので注意する。