

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

## 企業DNAを スムーズに継承する 後継者育成の 実践法

- 1 中小企業における後継者育成の現状
- 2 後継者の選定から育成における留意点
- 3 事業承継を実現する後継者育成の3ステップ
- 4 後継者育成に成功した取り組み事例

2023

9

SEP

# 1 | 中小企業における後継者育成の現状

中小企業を取り巻く環境は、コロナ環境下を経て厳しさが増えています。コロナ関係補助金は終了となり、物価高騰や賃上げへの対応などが利益を圧迫しています。

さらには、人材確保が困難になっている中で、世代交代期を迎えている中小企業では次の世代を支える後継者候補や幹部社員の育成が急務となっています。

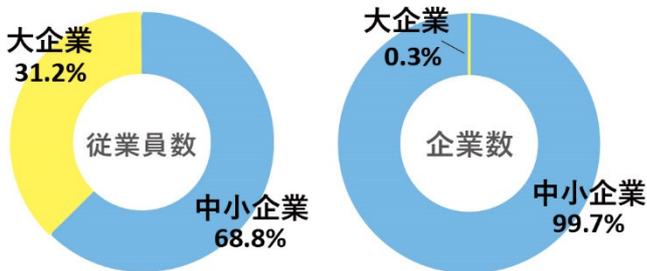
中小企業白書では、事業継承が行われずに廃業した中小企業が増えているというデータも公表されています。本レポートは、中小企業の事業承継に係る対応策について、後継者育成に視点を当てて解説します。

## 1 | 国内における中小企業の位置づけ

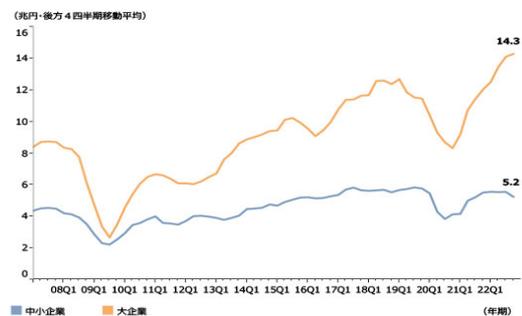
### (1) 国内経済を支える中小企業の重要性

中小企業が日本経済の基盤であることは周知の事実です。従業員数では約70%、企業数は約99%を中小企業（小規模企業含む）が占めています。各地域においても地域経済を主導したり、雇用の受け皿となるなど重要な役割を担っています。

■ 中小企業は国内経済の基盤



■ 規模別経常利益



出典：2023年版中小企業白書

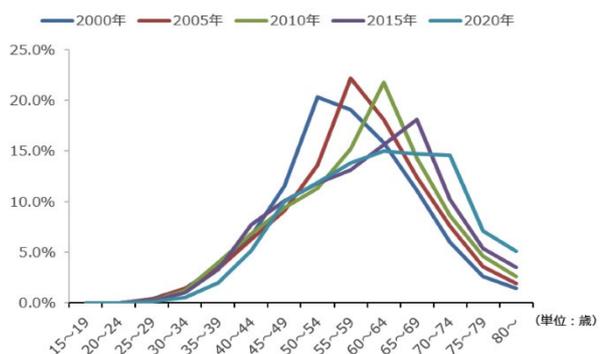
経常利益額は、大企業（グラフ内オレンジ線）と差があり、中小企業（青線）は5.2兆円（経常利益率4.0%）となっています。

### (2) 経営者の高齢化の現状

国内経済を支える中小企業ですが、経営者は高齢化傾向にあります。5年度毎の調査で年齢のピーク（山）が上がっています。

一方、直近年度のグラフ（緑）では山が若干なだらかになっています。これは事業承継による世代交代が行われたことを示し、事業承継実施の2極化傾向が確認できます。

■ 経営者年齢の推移



出典：事業承継ガイドライン

## 2 | 中小企業における後継者育成の取り組み状況

### (1) 中小企業経営者の意向

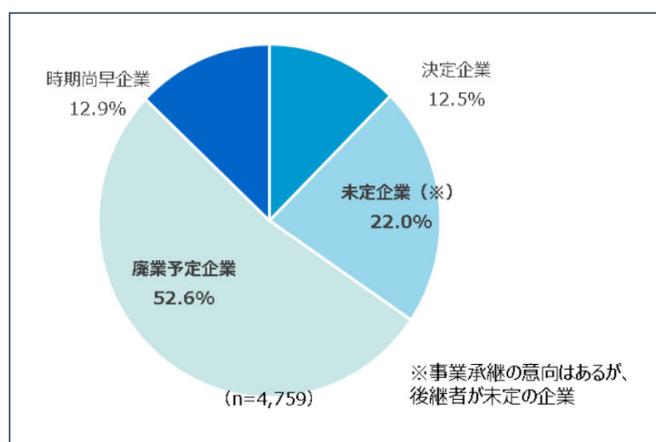
高齢化が進む中小企業の経営者ですが、バトンタッチである事業承継をどのように取られているか確認します。

令和4年の事業承継ガイドラインでは、調査対象4,759社のうち経営者の半数以上が廃業を予定していると回答しています。

決定企業はわずか12.5%の状況です。事業承継以前に企業の存続を自身の代で終わらせる状況が確認できます。

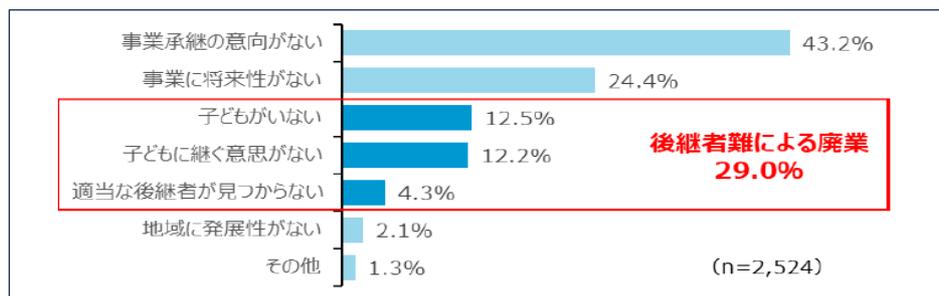
中小企業が廃業していくことの影響は、国内経済の基盤を揺るがしかねません。廃業選択の理由についてもう少し詳しく確認していきます。

■後継者の決定状況



出典：事業承継ガイドライン

■廃業選択の理由



出典：事業承継ガイドライン

廃業予定と回答した企業に廃業理由を聞いた回答が上の図表になります。回答者の43.2%が「意向がない」、24.4%が「事業の将来性がない」でした。一方で後継者難による廃業が29.0%あることも確認できました。

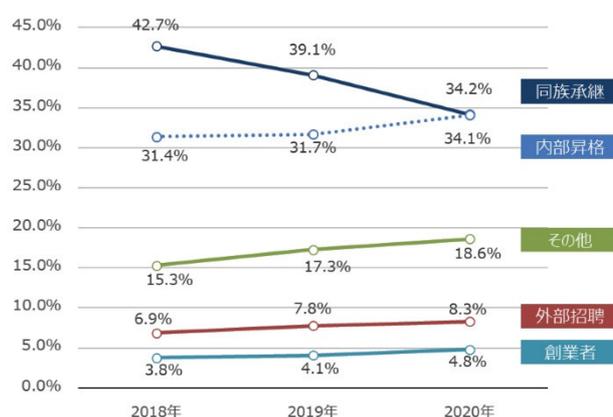
### (2) 変わりつつある後継者の属性

後継者難の状況を打開すべく、近年の傾向として、同族（子・親族）内継承の減少と親族外継承の割合が増加しています。

これまで培ってきた企業ノウハウを次代につなぐために内部昇格（従業員継承）やその他（M&等）の選択が行われています。

出典：事業承継ガイドライン

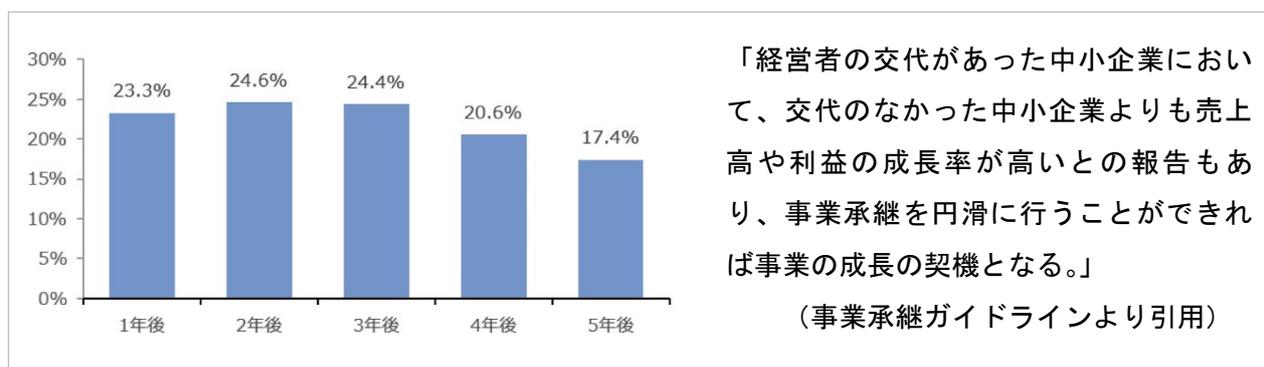
■承継属性の推移



### 3 | 後継者の有無が企業業績を左右

企業を取り巻く外部環境の変化や後継者難に対応できず、廃業を選択している中小企業が相当数あることが明らかになりましたが、一方で後継者を選択して事業を継続すると、企業の業績にプラスの影響があることも調査によりわかっています。

■承継後5年間の同業種との当期利益率比較

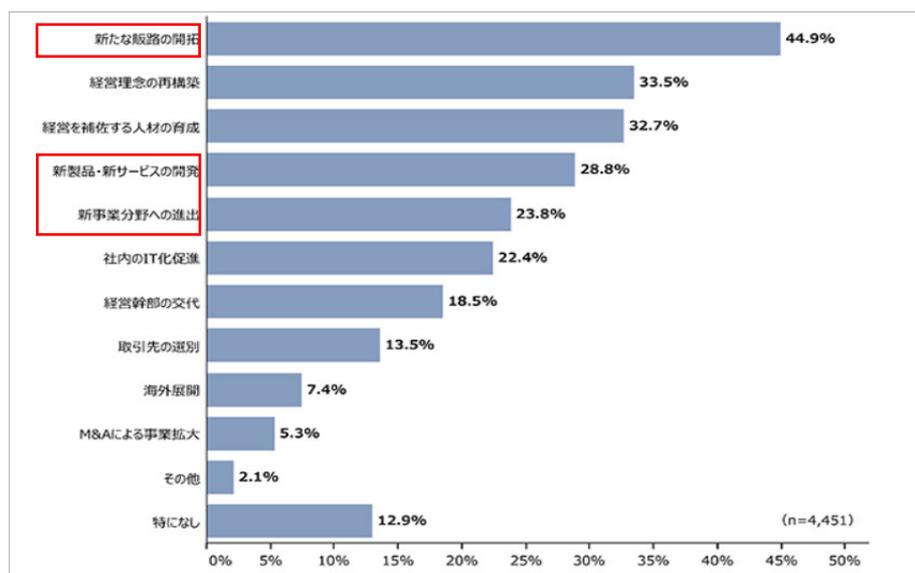


同業種平均値に対しての比較ですが、承継後5年後においても利益率で20%以上増加していることが確認できます。さらに、その数値を実現するための取り組みとして、新たな販路拡大 (44.9%) や新製品・新サービスの開発 (28.8%) などを行っている様子が確認できます。

事業承継後に同業他社と比較して利益率が良い要因は、交代を機に新しいテーマ等に新社長中心に取り組んだことが成果となっているケースが多いことが確認できます。

事業承継時の状況により多少の差はありますが、総じて事業承継実施企業は同業種平均値を上回っていることがわかります。

■承継後に積極的に取り組んだこと



出典：2021年版中小企業白書

先代経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことが重要です。

## 2 | 後継者の選定から育成における留意点

### 1 | 後継者育成が進まない理由

#### (1) 事業承継の構成要素

事業承継と一言でいっても後継者に承継すべき経営資源は多岐に渡ります。株式や不動産等のハード面の資産の承継ばかりではなく、顧客情報、ノウハウ、従業員の雇用、企業文化等々のソフト面の承継も重要な要素です。

#### ■ 3つに大別される事業承継要素

人（経営）の承継	資産の承継	知的資産の承継
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営権</li> <li>・後継者の選定</li> <li>・後継者教育 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式</li> <li>・事業用資産（設備・不動産等）</li> <li>・資金（運転資金・借入等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念</li> <li>・経営者の信用</li> <li>・知的財産権（特許等）</li> <li>・従業員の技術や技能</li> <li>・取引先との人脈</li> <li>・許認可 等</li> <li>・ノウハウ</li> <li>・顧客情報</li> </ul>

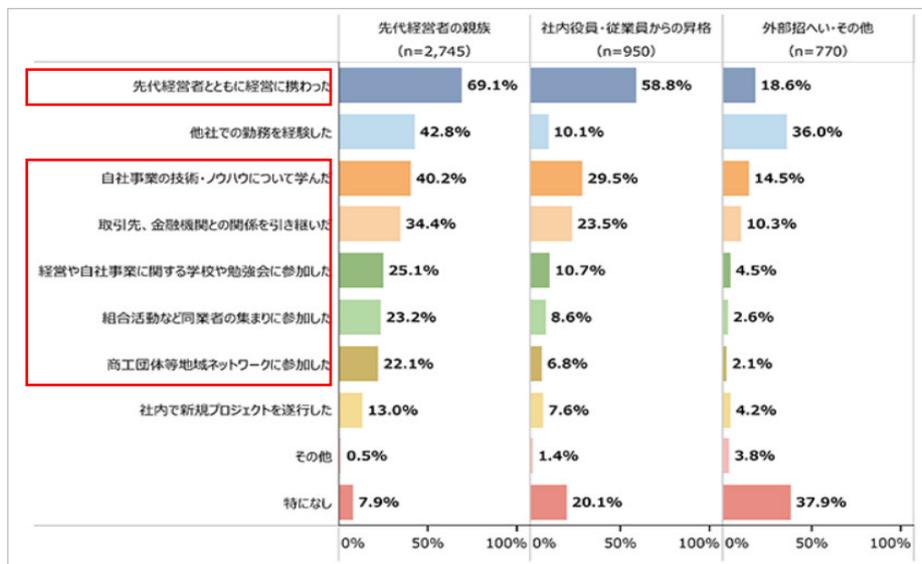
事業承継の要素は、「人（経営）」「資産」「知的資産」の3つに大別されます。そして、取り組むべき課題を明確にして、十分な準備期間をもって取り組むことが肝要です。

出典：事業承継ガイドライン

#### (2) 事業継承に向けた課題認識

実際に事業承継に向けて取り組んだ事項として、現経営者との時間や自社理解・利害関係者との関係構築に多くを要したことが確認できます。

#### ■ 事業承継に向けて取り組んだこと



現代表との時間・自社の理解・社外との関係構築等への取り組みが多くを占める

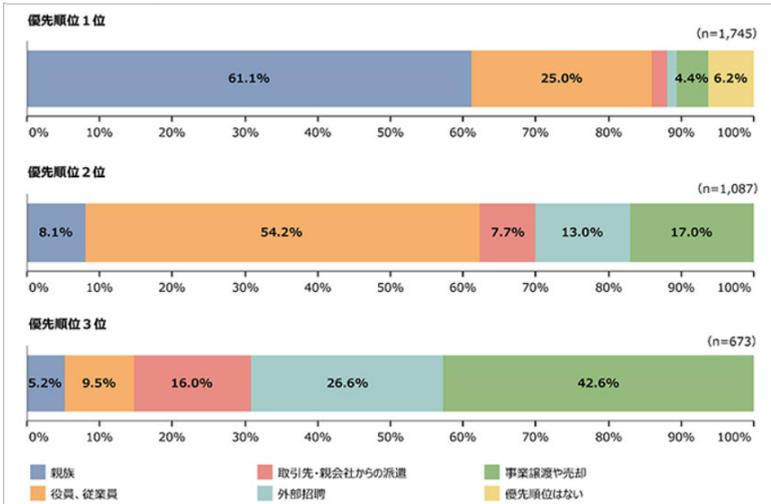
出典：2021年版中小企業白書

## 2 | 早期の取り組みが事業承継成功のカギ

### (1) 候補者の選定

実際に事業承継する対象者の選定は、社内外に影響を及ぼすので重要であることはいうまでもありません。対象者としてどのような人を選んでいるのか確認します。

#### ■ 後継者の優先順位



優先度1位は、親族で61.1%を占めています。役員・従業員の25%を合わせると86.1%が企業内部から選定したいと回答しています。

一方で受け手（継承者）の意向もありますので、早めに意向確認することも必要です。

出典：2021年版中小企業白書

### (2) 事業承継までの時間

企業の社歴や現社長の年齢など様々な要因はありますが、事業承継の時期や代表権を譲り渡すまでにどの程度かかるか確認します。

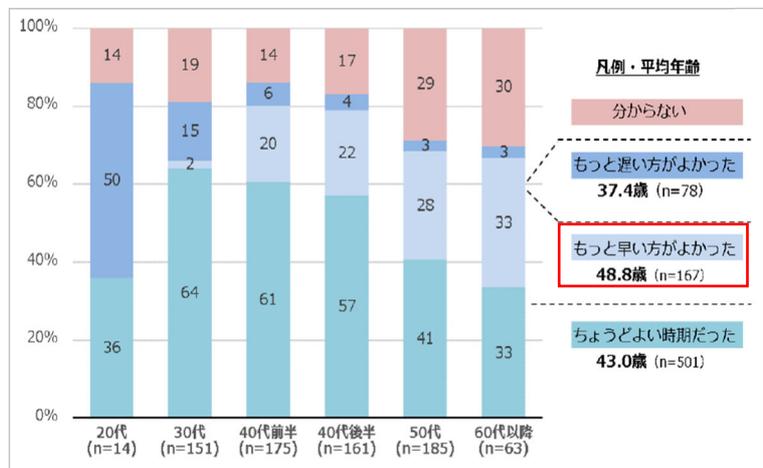
実際に代表権を譲渡された年齢を振り返り、当時の年齢が適切だったかをまとめた表が右図になります。

20代や60代でもちょうどよい時期が一定数あるので一概にいえませんが、平均値では、43歳となっています。

後継者とその年齢に到達したから代表権を譲り渡すわけではなく、多岐に渡る項目を承継し、タイミングを図り事業承継を完結させていきます。

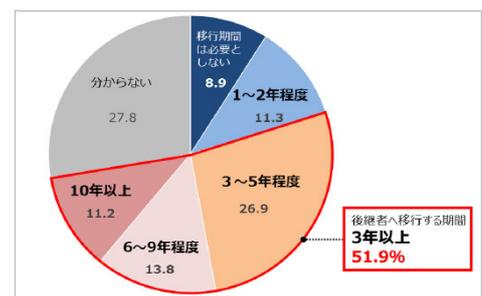
右図では、3年以上かかったとの回答が半数を超えています。

#### ■ 年代別譲渡時期の適否



出典：事業承継ガイドライン

#### ■ 譲渡までに要した期間



出典：2021年版中小企業白書

### 3 | 伝えるべき3つの遺伝子

後継者育成において重要な点は、単にビジョンや事業内容を引き継ぐだけではなく、企業の歴史、文化・風土等企業内に漂うすべてを受け渡していく必要があります。次の後継者による新しい風は起こるかもしれませんが、まずは育成期間中に次の3つの遺伝子（企業DNA）を意識して伝えていくことが重要です。

#### ■ 3つの企業DNAを承継

- ①ビジョン  
⇒ 自社の将来像を伝える
- ②実施事業  
⇒ 事業の強みやノウハウを伝える
- ③社風  
⇒ 自社が大切にしている価値観を伝える



#### ①ビジョン

次の後継者が描いても良いのですが、育成段階では目指しているビジョンはもちろんのこと、その目的・背景などもしっかりと伝えていく必要があります。伝える際は日々のコミュニケーションや振る舞いの中での伝授も良いのですが、なるべく文書やツールで明文化し認識がずれないようにしていくことも必要です。

#### ②実施事業

現在の事業を伸ばすか、縮小していくかという論点で異なりますが、顧客から選ばれている理由の確認とそれを実現する資源（設備・人・スキル・ノウハウ等）が何であるかを伝えていきます。必要に応じて以下のツールを活用し遺していくことも重要です。

- 業務フロー図……各業務の流れを可視化し、強みや特徴を明確にする
- 成功事例集……これまでの成功事例をまとめ、現在に至っていることを共有する
- 人的資本……従業員の持つスキルだけではなくノウハウを言語化し共有する

#### ③社風

最も伝えるのが難しい遺伝子が社風になります。感覚的なところがあるので捉え方、感じ方などを後継者に丁寧に伝えていくことが重要です。

会社が大事にしている行動や姿は、例えば「仲間と協力している姿・誠実で明るく仕事に向き合う姿・困難に立ち向かう姿」など、これらの姿が確認できた際には、後継者に大事にして伝えていくことが重要です。

## 3 | 事業承継を実現する後継者育成の3ステップ

後継者育成は、計画的に行っていくことが肝要です。ご子息や社内の生え抜き人材等いずれの場合でも次の3つのステップで進めます。それぞれのポイントをまとめていきます。

### ■後継者育成3ステップ



### 1 | 選定：後継者を選定する際の留意点

後継者育成の最初のステップは、選定になります。まず誰を後継者にするかを決めて、その後には育成となります。承継によくみられるパターンとして4類型にまとめ、それぞれのメリット、デメリットを確認していきます。

### ■代表的な承継類型



- ① 親族承継……代表者の親族へ
- ② 親子承継……いわゆる子どもへ
- ③ 社内承継……社員の中から選定
- ④ 社外承継……経営者を招く

中小企業白書等の承継した続柄をみると、上記4つに区分できます。アンケート回答資料でもみてきたように、身内での継承が6割を占める状況でした。身内での承継にもデメリットになり得る要素はありますので、特徴を踏まえて選定していきます。

### ■承継類型のメリット・デメリット

承継類型	メリット	デメリット
親族承継	親子承継のメリットも含めながらさらに広い選択肢（後継者選定）が取れる	・早い段階から自覚を促すことが難しい ・子から反発を受ける場合がある
親子承継	・個人名義の事業用資産の相続がスムーズ ・社員や取引先の理解が得やすい ・後継者（子）の自覚を早期に促せる	・曖昧なまま進めて断られる ・子が複数いる場合に揉める場合がある
社内承継	・仕事の経験値が高い ・社内への浸透がスムーズ	・子や社内から反発を受ける場合がある ・それなりに高齢の可能性がある ・株式取得にかかる資金不足
社外承継	・経営者としてのスキルが高い ・人脈等で新しいネットワークができる	・歴史や風土の理解不足に陥りやすい ・社内との関係は一から構築となる

## 2 | 育成：事業承継マップを作成し、計画的に進めていく

後継者候補の選定が終わると次に育成段階に入ります。承継にかかる期間で確認した5年程度の時間を予定し、計画的に進めていきます。育成時に、現社長と同行する、新事業を展開する、プロジェクトチームリーダーを任せる等々、実施策は様々あります。

育成ポイントとしては、企業の3つのDNAを軸に事業承継マップを作成し、後継者とともに事業承継時期を見据えながら計画的に進めていくことです。

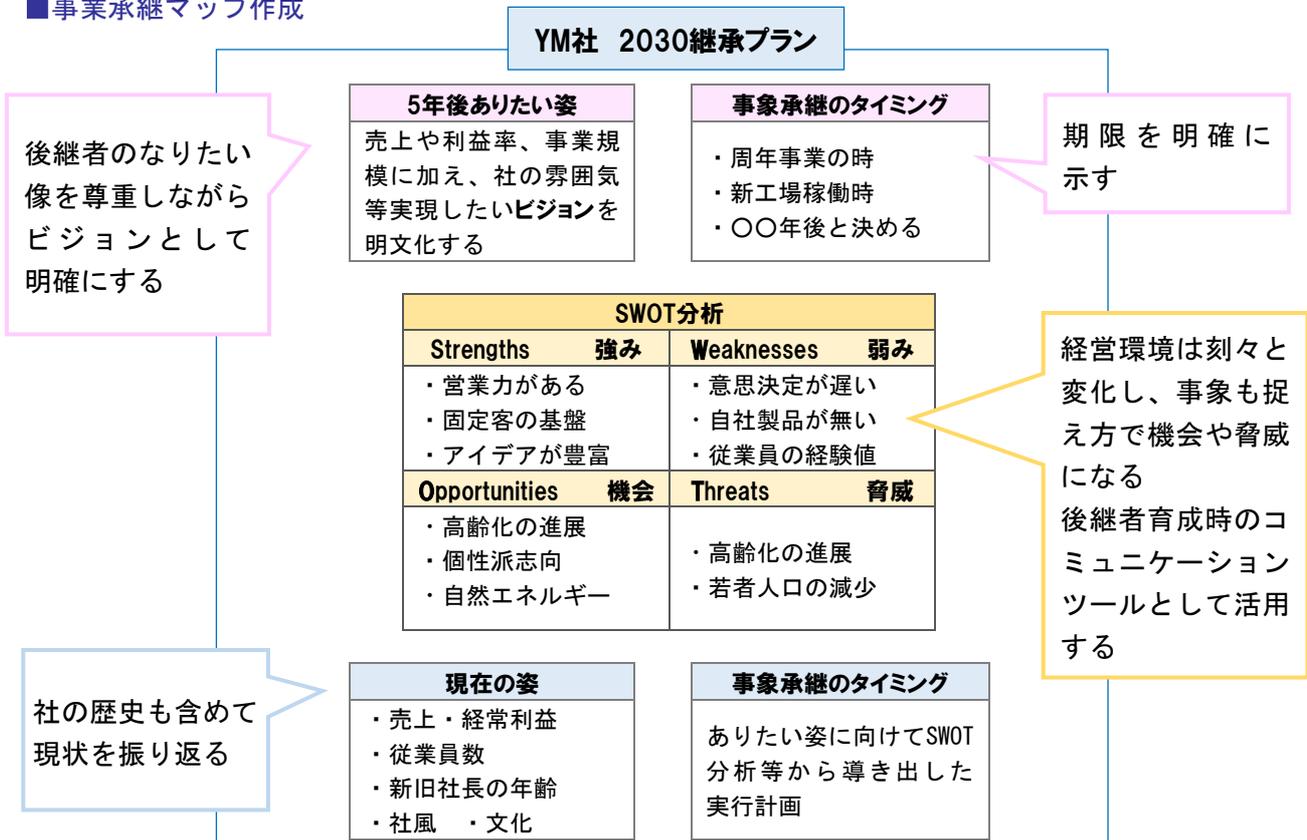
### ■ 3つの企業DNA（再掲）

- ① ビジョン  
自社の将来像を伝える⇒明示した形にする
- ② 実施事業  
事業の強みやノウハウを伝える⇒SWOT分析を活用
- ③ 社風  
自社が大事にする価値観を伝える⇒日頃の関わりから伝授



後継者を育成する際は、上記に示した3つの企業DNAを育成要素に入れるように実施していきます。中期経営計画書や新事業計画等個別の帳票の用意も必要ですが、全体像がわかる事業承継マップをA4一枚にまとめ見やすくすることで、後継者とのコミュニケーションツールとしても活用できます。

### ■ 事業承継マップ作成



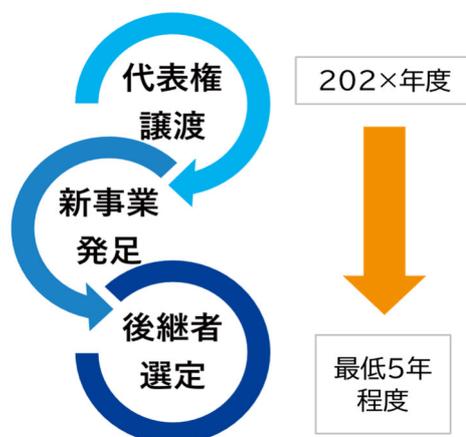
### 3 | 託す:正式に代表を譲り渡す

#### (1) 譲渡時期を明確にしてからの逆算

3ステップの最後が「託す」になります。しかし、実際はこの託す時期を明確にし、時間軸を逆算して後継者育成（選定含む）の開始時期を決定します。

事業承継のスケジュールは、先にゴールである代表権譲渡をいつにするかを決めてからの逆算になります。その承継時のタイミングを周年事業や何かのきっかけに合わせてと社内外に交代を印象付けることが可能となります。

■承継時期からの逆算スケジュール



#### (2) 譲渡時は企業のイベントで区切りをつける

実際の代表権譲渡時期は、事業年度の始まりや株主総会での決定後等になります。銀行や顧客、各種関係団体へ挨拶を行ってスタートしていく流れになります。

それに加えて、明確に代替わりを示すような企業イベントに乗じる、もしくは企画することなどを実施していくことが望まれます。社内外に代表が変わったということを知らせ、新体制でのスタートを社史に残したりや業績変化の起点にしたりするためです。

#### ■世代交代を意識させるイベント例

- 創業50年などの区切りのタイミングに合わせる
- 経営理念/ビジョン/ミッション/パーパス等を策定する
- 新社長をリーダーとした〇〇プロジェクトを発足させる など

#### (3) 譲渡後は遠くから見守るための企業イベントで区切りをつける

譲渡後は、新代表に任せ退くことが望まれます。成功例は資料として少ないのですが事業譲渡の失敗例に、「引退した経営者が影響力を保持する」（M&A総合研究所調べ）があります。育成期に大いにに関わり、事業の安定やサポートの役の育成なども行ったのであれば、あとは任せて遠くから見守ることも必要です。



中小企業企業庁のホームページには、中小企業の各種支援策が財務や新規開拓等のカテゴリー別にあります。このようなサイトの活用も育成時に共有し後継者の不安軽減につながります。

## 4 | 後継者育成に成功した取り組み事例

### 1 | 工場の移転拡張を機に事業継承を行い、会社の刷新と成長を実現

#### (1) 企業概要

社名	株式会社エーアイテック		
事業内容	生産用機械器具製造業	所在地	長野県
従業員	90名	資本金	4,000万円

長野県に拠点を置く株式会社エーアイテックは、FA (Factory Automation) 機器の開発・設計・製造・販売を行っている企業です。その特長は、熱や流体の制御技術における専門知識であり、自動車産業に強みを持ちノウハウを保有しています。現社長は、別のIT企業で就業中に、父親である先代社長から事業継承の打診を受けました。一度は断ったものの事業内容に魅力を感じ、2年後に入社しました。IT企業で培ったスキルを活かし、ホームページの更新や社内の管理システムの刷新にも取り組み、業績の拡大もあり工場が手狭になるなどの状況になってきていました。

#### (2) 工場移転でのリーダーシップ発揮を契機に事業承継を推進

現社長が入社から6年後、既存工場の約6倍の面積を持つ空き工場を取得することができました。移転を契機に業務の洗い出しを行ったり、朝礼や業績報告会での挨拶を先代社長から引き継いだりするなどリーダーシップを発揮する機会を増やしていきました。工場移転から2年後に先代の社長と事業継承についての時期を話し合い翌年度4月から社長へ就任しました。



#### (3) 事業承継後は社内外に会社の刷新をアピール

事業継承後、社内外に会社の変化が見える形にして様々な取り組みを行いました。社内では、子育て中の従業員の為の時短採用やフレックスタイム制の導入、工場内の作業環境改善を推進しました。社外に対しても、協力会社への支払現金化、業務効率を高めるCADを導入し、協力会社を巻き込みながら業務改革を実施しました。その成果として事業承継後は、売上が2倍、営業利益は4倍に伸ばしています。

現社長は、「工場移転を契機に事業承継が進展し、後継者として良いスタートを切ることができた。」と語っています。事業拡大の波を作り、工場移転のイベントを機にリーダーシップを発揮しその流れで事業継承を行った事例です。

## 2 | 社員の提案が、組織風土の大きな変化に

### (1) 企業概要

社名	株式会社ユニックス		
事業内容	プラスチック製品製造業	所在地	大阪府
従業員	230名	資本金	2,200万円

大阪府にある株式会社ユニックスは、現会長が1984年に設立した、表面処理加工業を営む企業です。表面処理技術を強みに産学連携にも積極的に取り組むなど、長年事業展開してきたのですが、自身の年齢が高齢になってきたこともあり、事業承継について検討し始めました。過去には親族への承継を考えたこともありましたが、親族内に適任の後継候補者が見付からなかったため、従業員へ事業を承継することに決めました。

### (2) 次期代表を従業員アンケートで決定

後継者選定に際し、苗村会長は従業員アンケートを行い、後継者として誰が適任であるか従業員に尋ねることに決定しました。アンケートでは本人以外の全従業員が現社長の町田泰久氏の名前を記入し、苗村会長の意中の人も同じであり、後継者に抜擢する決断を迷うことなく行いました。当初、町田社長はプレッシャーが大きいと社長就任を拒んでいましたが、苗村会長による1年にわたる説得を受け、承諾しました。町田社長は3年間の準備期間中に中小企業大学校などで経営に関する学びを深め、2016年に代表権を苗村会長に残しつつ社長に就任しました。苗村会長は「アンケートを通じて従業員が自ら選んだ人が社長となり、会社全体の一体感が高まることで、新社長にとっても従業員から選ばれた信頼の強さを感じるなどのメリットがあった。」と述べています。



### (3) 事業継承後の事業拡大を見据えた動き

社長交代から4年半後に代表権を会長から社長に移し代表取締役社長となりました。新体制の下で、粉碎機、タンクなど粉体関連の新市場で販路開拓に取り組み、事業拡大を目指しています。事業承継を果たした現会長は、「メインバンクを始め関係者の支援もあり、無事に事業承継が完了したことにほっとし、感謝している。社長の下で当社が更に発展を遂げるよう、自分も引き続きバックアップしていきたい。」と語っています。



### 3 | 事業承継を機に若手メンバーにより企業パーパスを作成

#### (1) 企業概要

社名	化学薬品株式会社		
事業内容	化学製品製造業	所在地	神奈川県
従業員	50名	資本金	1,000万円

化学薬品株式会社は化学物質の分析や製造に強みがあり、先代社長の営業力で大手化学メーカーの分析を担うなど実績を上げていました。現社長は、入社した当時から実の父親である先代の社長に対してリーダーシップを感じながらも、トップダウン型の組織による硬直さを感じていました。そこで事業継承を決意し、社員の意識が社内ではなく顧客に向くような自律型組織を目指しました。さらに自律型組織に欠かせないのは、組織の旗印が必要であると認識し、社員と一緒に企業パーパスの発掘に着手しました。

#### (2) 次代を担う若手と企業パーパス策定プロジェクトを発足

社長自ら社史を振り返り自社の強みを再認識し、自身の理解だけでなく、次の代を担う若手にも知ってもらうために企業パーパス策定に取り組むことを決めました。パーパスが形骸化しないよう若手社員を中心に策定プロジェクトチームを発足させました。そこで聞き出した過去の情報等を踏まえて不変の使命を埋め込みながらパーパスとして明文化していきましました。また、日々の業務や顧客との実体験をパーパスと結びつけるようにしていきました。

##### ■パーパス策定を機に意識改革



#### (3) 意識改革の継続により積極的な提案が増加

パーパスを策定するだけではなく、日々の継続的な取り組みにより社内の雰囲気も変化していきました。現社長は、「社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていくなど手応えを感じています。」と語っています。

##### ■策定された企業パーパス

**Purpose** 私たちの存在意義として社会に果たすべき責任

**ブンセキを  
もっと身近にする**

常に時代に最適な技術をもって、世界中の誰でも気軽に水質分析ができる手段を提供し、『ブンセキ』という文化として浸透させる事で、理想的な社会創造に貢献する。

若手メンバーのアイデアから、視覚的にもインプットされるよう、イラストも加え分かりやすいものにするなど工夫しています。

紹介した事例や事業継承3ステップなどを踏まえて、本レポートが貴社における事業承継の中でも重要な取り組み事項である後継者育成に役立てることができれば幸いです。

## ■参考資料

経済産業省：『事業継承ガイドライン』

『2021年版 中小企業白書』

『2023年版 中小企業白書』

『会社の後継者育成をめぐる7つの大罪』（清文社 古小路 勝利 著）

『一般社員を1年で後継者に成長させる人材育成術』（幻冬舎 阿部 忠 著）

『オーナー社長の後継者育成読本』（幻冬舎 久保通晴 著）

### 関総研グループ

#### ■事務所所在地

〒540-0022 大阪市中央区糸屋町 1-3-11 関総研ビル  
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414  
フリーダイヤル 0120-430-426

URL (関総研グループ) <http://www.sekisoken.co.jp/>  
(結い相続センター) <http://yui-souzoku.jp/>

### ブレンネットワーク

MMPG (メディカル・マネジメント・プランニング・グループ)  
株式会社青山財産ネットワークス  
株式会社 スリー・エル  
日本M&A協会  
株式会社TKC  
株式会社ミロク情報サービス  
ビジネス会計人クラブ  
株式会社日本BIGネットワーク