

中小企業の事業承継に関するアンケート調査

[2008年11月調査]

【 調査要旨 】

○ 後継者について

- 「後継者を決定済」の企業は全体の42.3%、「候補者はいるが決定していない」は39.1%、「候補者がいない」は6.0%、「後継者について考えていない」は12.5%となった。なお、「後継者を決定済」の企業の82.4%が後継者を「経営者の息子・娘」としており、「その他の親族」(9.8%)を含めると、親族への承継が9割を超えている。

○ 事業承継の準備状況

- 「十分に準備している」企業は全体の10.8%、「十分ではないが準備を進めている」が43.3%、「準備の必要性は感じているが未実施」が35.1%と、約9割の企業が準備の必要性を感じている。一方で、「準備の必要性は感じているが未実施」とする割合も高く、事業承継に対する準備が遅れている中小企業も存在する。

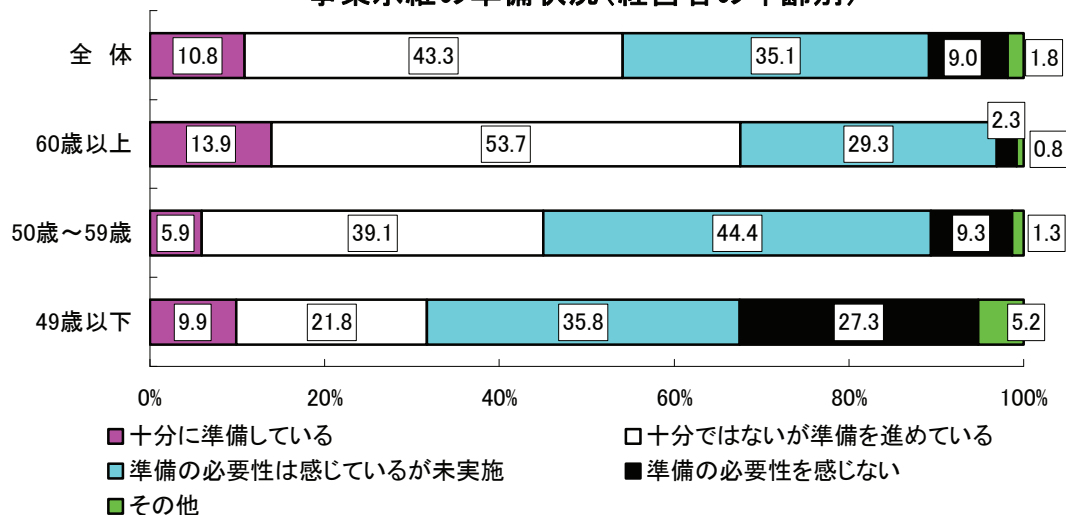
○ 事業承継の準備内容

- 「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」(58.2%)、「後継者への段階的な権限委譲」(52.7%)が過半をこえたが、相続財産の把握等、資産の承継に対する準備は上位には入っていない。
- 中小企業の事業承継は経営者の子供へと引き継がれることが多いが、準備段階では後継者としての育成や社内外への周知・理解等、経営の承継に重点が置かれている。

○ 事業承継の際の問題

- 「事業の将来性が不安」が39.5%と最も多く、以下、「会社を経営するのに十分な力量がない」(35.8%)、「相続税などの税金の負担が重い」(35.5%)、「借入に対する先代の個人保証の承継負担が重い」(30.1%)と続いている。
- 後継者の有無別にみると、「候補者はいるが決定していない」、「候補者がいない」とする企業では、「会社を経営するのに十分な力量がない」を問題としてあげる企業が最も多いが、「後継者を決定済」の企業では、「相続税などの税金の負担が重い」が43.2%と最も多い。

事業承継の準備状況(経営者の年齢別)



【調査要領】

1 調査時点	○2008年11月1日現在
2 調査対象先	○当金庫取引先中小企業 9,194社。有効回答数 3,428社(回収率37.3%) ◇ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」(会社法第2条6号に規定する「大会社」以外の会社)、または法定中小企業(中小企業基本法第2条に規定する中小企業者)、のいずれかに該当する非上場企業。
3 調査方法	○調査票によるアンケート調査(郵送自記入方式)
4 調査内容	○中小企業の事業承継に関する調査。 後継者の有無・決定理由、事業承継に係る相談の有無・相談相手、事業承継の準備状況・具体的な準備内容、事業承継の際の問題、等
□ご照会先	商工中金 調査部 奥田 TEL:03-3246-9370

■ 目次

○調査要領	2 頁
○調査回答企業の属性	2 頁
○調査結果	
1 後継者について	4 頁
2 事業承継に係る相談	6 頁
3 事業承継の準備状況	8 頁
4 事業承継の際の問題	10 頁

○調査回答企業の属性

- (注) 1. 各項目の構成比は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある。
2. 有効回答数3,428社のうち、各属性については回答があった企業のみを分類。

1) 本社所在地別

	回答企業数	構成比		回答企業数	構成比
1 北海道	154	4.5%	6 北陸	144	4.2%
2 東北	274	8.0%	7 近畿	488	14.2%
3 関東	939	27.4%	8 中国	302	8.8%
4 甲信越	197	5.7%	9 四国	119	3.5%
5 東海	472	13.8%	10 九州・沖縄	339	9.9%
合 計				3,428	100%

東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)、関東(茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)、甲信越(山梨、長野、新潟)、東海(静岡、愛知、三重、岐阜)、北陸(富山、石川、福井)、近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)、中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口)

2) 年商規模別

	回答企業数	構成比
① 5億円以下	489	14.3%
② 5億円超～10億円以下	675	19.7%
③ 10億円超～20億円以下	817	23.9%
④ 20億円超～50億円以下	843	24.7%
⑤ 50億円超	594	17.4%
合 計	3,418	100%

3) 従業員規模別

	回答企業数	構成比
① 10人以下	197	5.8%
② 11人～30人	708	20.7%
③ 31人～50人	640	18.7%
④ 51人～100人	858	25.1%
⑤ 101人以上	1,015	29.7%
合計	3,418	100%

4) 資本金規模別

	回答企業数	構成比
① 1千万円以下	585	17.1%
② 1千万円超～3千万円以下	1,076	31.5%
③ 3千万円超～5千万円以下	794	23.2%
④ 5千万円超～1億円以下	717	21.0%
⑤ 1億円超	249	7.3%
合計	3,421	100%

5) 経営者の年齢別

	回答企業数	構成比
① 49歳以下	647	19.0%
② 50歳～59歳	1,044	30.7%
③ 60歳以上	1,710	50.3%
合計	3,401	100%

6) 業種別

	回答企業数	構成比		回答企業数	構成比
製造業	1,604	46.8%	非製造業	1,824	53.2%
食料品	185	5.4%	建設	206	6.0%
繊維	115	3.4%	卸売	591	17.2%
木材・木製品	70	2.0%	小売	281	8.2%
紙・パルプ	34	1.0%	不動産	63	1.8%
化学	122	3.6%	運輸	361	10.5%
窯業・土石	55	1.6%	サービス	187	5.5%
鉄・非鉄	83	2.4%	情報通信	21	0.6%
印刷	98	2.9%	飲食店・宿泊	114	3.3%
金属製品	235	6.9%			
一般機械	179	5.2%			
電気機器	117	3.4%			
輸送用機器	110	3.2%			
精密機器	49	1.4%			
その他製造	152	4.4%			
全業種				3,428	100%

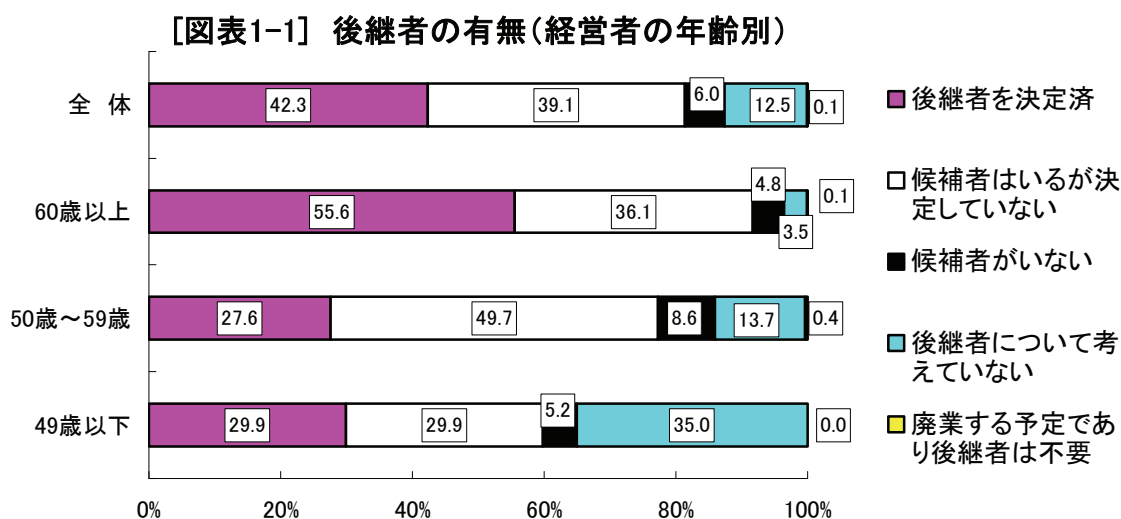
【調査結果】

1 後継者について

- 「後継者を決定済」の企業は全体の42.3%、「候補者はいるが決定していない」は39.1%、「候補者がいない」は6.0%、「後継者について考えていない」は12.5%となった。
- 後継者と経営者の続柄は、「経営者の息子・娘」が82.4%、「その他の親族」が9.8%と、親族が92.2%を占めており、中小企業の後継者は親族、特に経営者の子供に引き継がれることが多い。
- 後継者の決定理由は、「役員・従業員の理解を得やすい」が76.6%と最も多く、以下、「取引先からの理解を得やすい」が46.0%、「事業を成長させることができる」が42.4%と続いている。

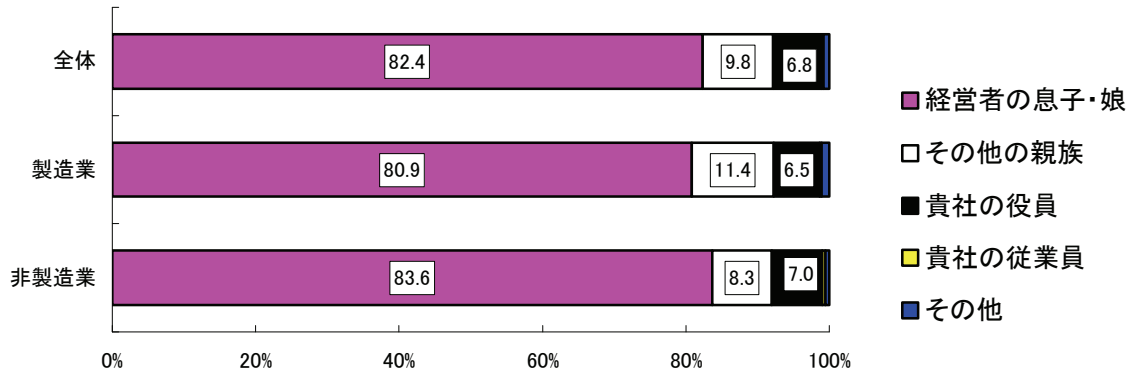
後継者の有無をみると、「後継者を決定済」とした企業は全体の42.3%、「候補者はいるが決定していない」が39.1%、「候補者がいない」は6.0%、「後継者について考えていない」は12.5%となった。なお「候補者がいない」と回答した企業のうち、将来「事業を売却する」とした企業の割合は2割を下回っており、中小企業の後継者不在の問題は少なからず存在している。

経営者の年齢別でみると、60歳以上では、「後継者を決定済」が55.6%、「候補者はいるが決定していない」が36.1%となった。「後継者を決定済」の企業割合は、60歳以上で55.6%と平均を大きく上回る一方で、50歳～59歳では27.6%、49歳以下では29.9%と平均を大幅に下回っている。他方、「後継者について考えていない」は、60歳以上では3.5%、50歳～59歳では13.7%に対し、49歳以下では35.0%と大きく上昇している。50歳を境に後継者について検討を開始し、60歳を境に後継者を決定している様子が見られる。



「後継者を決定済」と回答した企業を対象に、後継者と経営者の続柄をみると、「経営者の息子・娘」が全体の82.4%と大半を占め、「その他の親族」が9.8%、「貴社の役員」が6.8%、「貴社の従業員」が0.3%となった。親族(「経営者の息子・娘」と「その他の親族」の計)は92.2%となり、中小企業の後継者は親族、特に経営者の子供に引き継がれることが多い。

【図表1-2】 後継者と経営者の続柄(業種別)



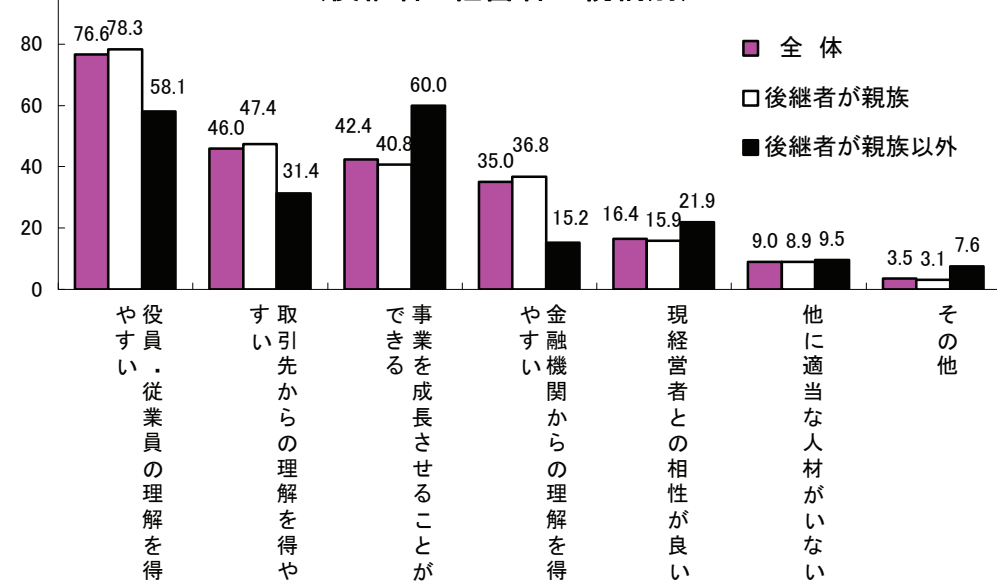
(注) 1. 対象企業は、「後継者を決定済」と回答した先
2. 「貴社の従業員」「その他」の割合は極めて小さいため省略(いずれも合計で2%以下)

「後継者を決定済」と回答した企業を対象に、後継者を決定した理由をみると、「役員・従業員の理解を得やすい」が76.6%と最も多く、以下、「取引先からの理解を得やすい」が46.0%、「事業を成長させることができる」が42.4%、「金融機関からの理解を得やすい」が35.0%と続いている。一方、「他に適当な人材がない」は9.0%と1割を下回っている。

後継者と経営者の続柄別でみると、親族(後継者が「経営者の息子・娘」と「その他の親族」計)では、「役員・従業員の理解を得やすい」が78.3%と最も多く、以下、「取引先からの理解を得やすい」が47.4%、「事業を成長させることができる」が40.8%、「金融機関からの理解を得やすい」が36.8%である。一方、親族以外(後継者が「貴社の役員」、「貴社の従業員」、「その他」計)では、「事業を成長させることができる」が60.0%と最も多く、以下、「役員・従業員の理解を得やすい」が58.1%、「取引先からの理解を得やすい」が31.4%、「現経営者との相性が良い」が21.9%と続いており、「金融機関からの理解を得やすい」は15.2%にとどまっている。

中小企業の事業承継は親族への承継が大多数であるが、それは周囲との円滑な関係を重視しているといえる。一方、親族以外を後継者とする場合には、周囲との円滑な関係のみならず事業発展に資する実力も重視されている様子がうかがわれる。

【図表1-3】 後継者を決定した理由(複数回答)
(後継者と経営者の続柄別)



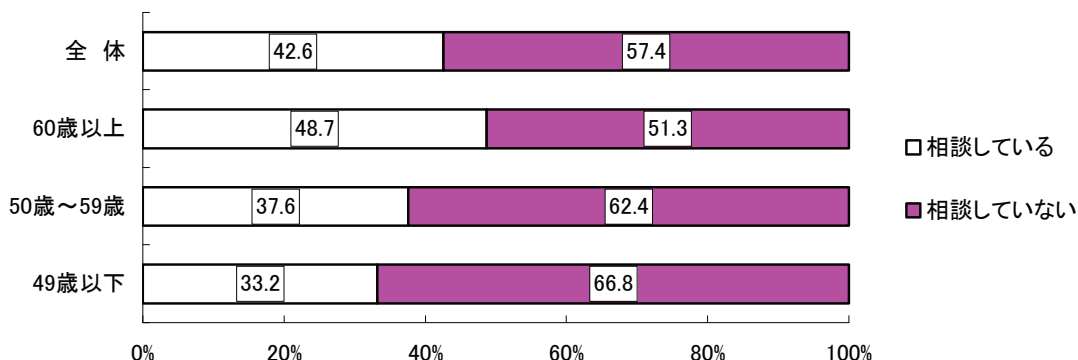
(注) 対象企業は、「後継者を決定済」と回答した先

2 事業承継に係る相談

- 事業承継について「相談をしている」企業は全体の 42.6%であり、相談相手は「税理士」が 43.4%と最も多い。
- 事業承継について「相談していない」理由をみると、「相談していなくても対応は可能」が 47.6%と最も多いが、「現時点では事業承継を深く検討していない」も 40.0%を占めた。

事業承継に係る相談の有無をみると、「相談している」は全体の 42.6%、「相談していない」は同 57.4%となった。経営者の年齢別では、「相談している」とした企業は経営者が 60 歳以上で 48.7%と約半数を占めたが、50 歳～59 歳では 37.6%、49 歳以下では 33.2%と大きく低下している。従業員規模別では、「相談している」とした企業の割合は従業員が 10 人以下で 36.0%であったが、従業員が 101 人以上では 46.7%にまで上昇し、規模が大きくなるほどその割合は高まっている。

【図表2-1】 事業承継に係る相談の有無（経営者の年齢別）



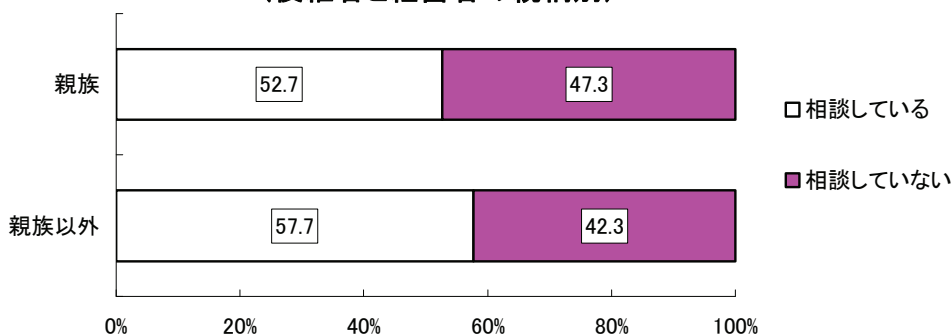
【図表2-2】 事業承継に係る相談の有無（従業員規模別）

	全体	10人以下	11人～30人	31人～50人	51人～100人	101人以上
相談している	42.6	36.0	39.3	40.8	43.1	46.7
相談していない	57.4	64.0	60.7	59.2	56.9	53.3

(%)

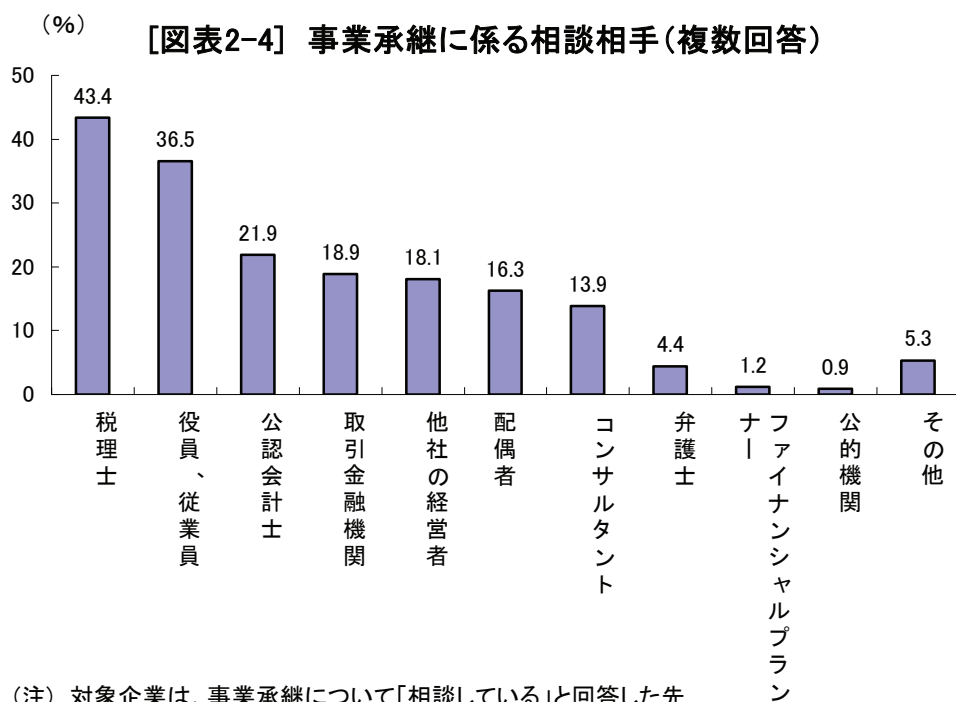
また、事業承継に係る相談の有無を、「後継者を決定済」とした企業を対象に、後継者と経営者の続柄別でみると、「後継者を親族」とした企業の 52.7%、「後継者を親族以外」とした企業の 57.7%が「相談している」と回答しており、後継者の決定・選択に係る相談割合の大きな差はない。

【図表2-3】 事業承継に係る相談の有無（後継者と経営者の続柄別）

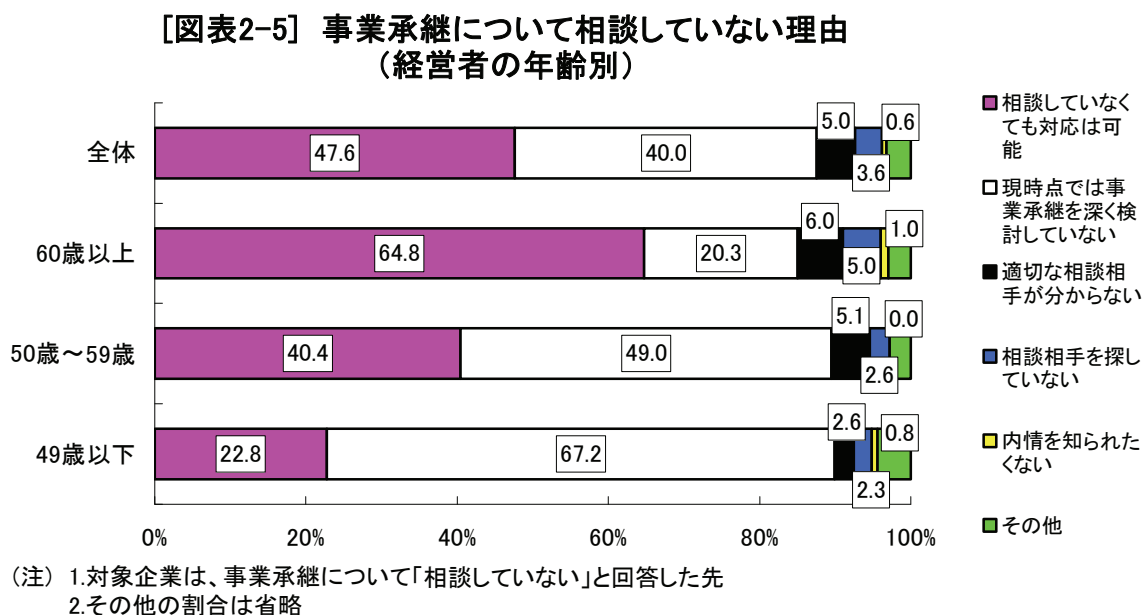


(注) 対象企業は、「後継者を決定済」と回答した先

事業承継について「相談している」と回答した企業を対象に、その相談相手についてみると、「税理士」が 43.4%と最も多く、以下、「役員、従業員」が 36.5%、「公認会計士」が 21.9%、「取引金融機関」が 18.9%、「他社の経営者」が 18.1%と続いている。



事業承継について「相談していない」と回答した企業を対象に、相談していない理由をみると、「相談してなくても対応は可能」が 47.6%、「現時点では事業承継を深く検討していない」が 40.0%と多く、「適切な相談相手が分からない」は 5.0%、「内情を知られたくない」は 0.6%にとどまっている。



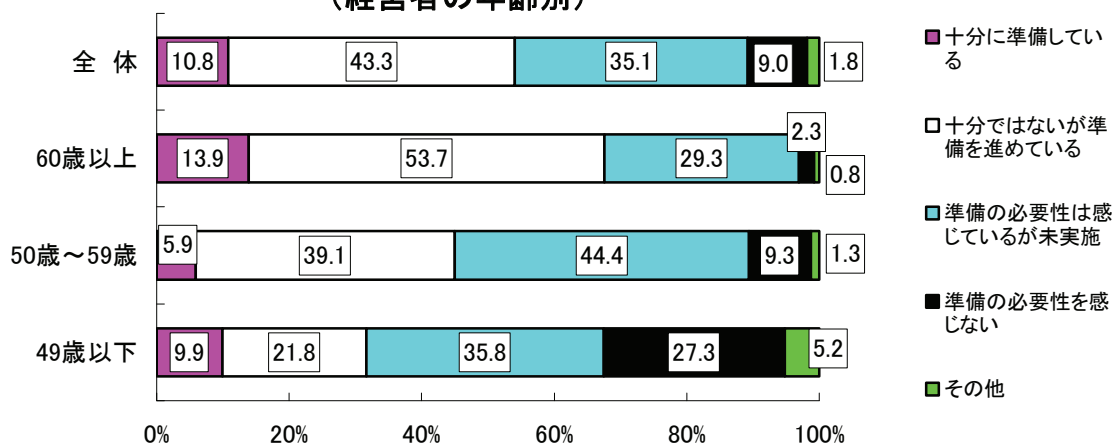
3 事業承継の準備状況

- 事業承継に対する準備状況をみると、「十分に準備している」企業は全体の10.8%、「十分ではないが準備を進めている」が同43.3%、「準備の必要性は感じているが未実施」が同35.1%と、約9割の企業が事業承継の準備の必要性を感じている。一方で、「準備の必要性は感じているが未実施」とする割合も高く、事業承継に対する準備が遅れている中小企業も存在する。
- 具体的な準備内容としては、「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」が58.2%、「後継者への段階的な権限委譲」が52.7%と過半を超えたが、相続財産の把握等、資産の承継に対する準備は上位には入っていない。

事業承継に対する準備状況をみると、「十分に準備している」企業は全体の10.8%、「十分ではないが準備を進めている」が43.3%、「準備の必要性は感じているが未実施」が35.1%であり、約9割の企業が事業承継の準備の必要性を感じている。一方、「準備の必要性を感じない」は9.0%となった。

経営者の年齢別でみると、60歳以上では「十分に準備している」が13.9%にとどまっているが、「十分ではないが準備を進めている」の53.7%とあわせると約7割の企業で事業承継に対する準備が進められている。しかし一方で、「準備の必要性は感じているが未実施」も29.3%を占めており、事業承継に対する準備が遅れている企業も多い。

【図表3-1】 事業承継の準備状況
(経営者の年齢別)

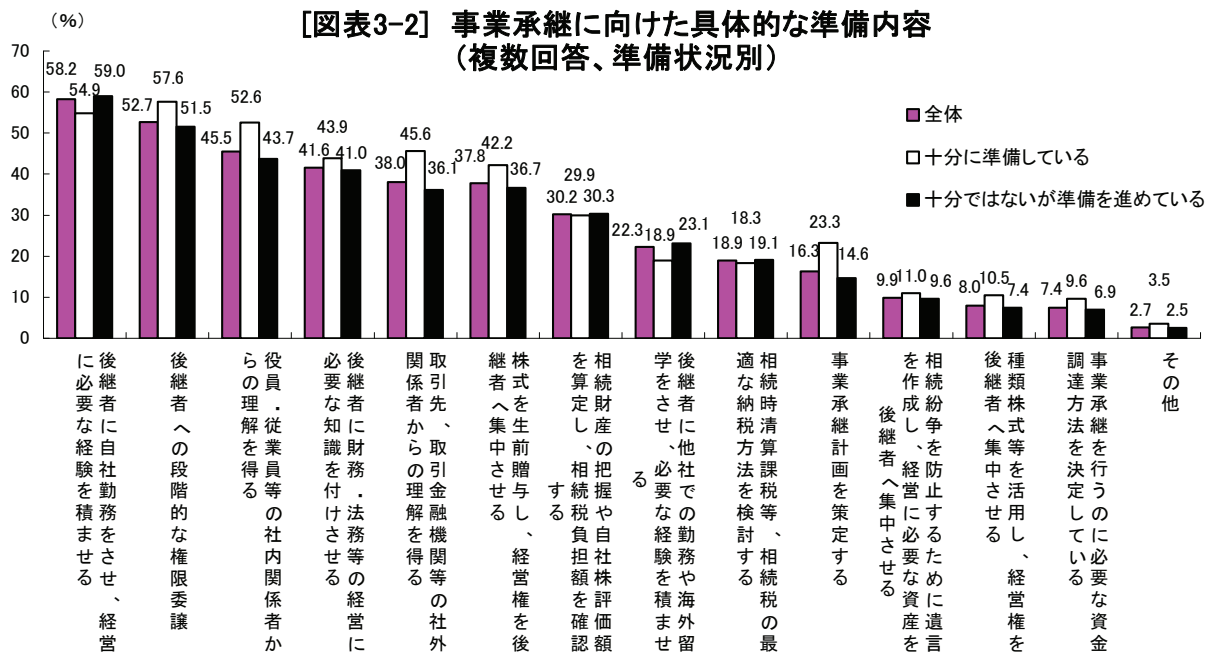


「十分に準備している」、「十分ではないが準備を進めている」と回答した企業を対象に、具体的な準備内容をみると、「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」が58.2%と最も多く、以下、「後継者への段階的な権限委譲」が52.7%、「役員・従業員等の社内関係者からの理解を得る」が45.5%、「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識を付けさせる」が41.6%、「取引先、取引金融機関等の社外関係者からの理解を得る」が38.0%となった。相続財産の把握や株式の贈与など、資産の承継に対する準備は上位には入っていない。

具体的な準備内容について、準備状況が「十分に準備している」と「十分ではないが準備を進めている」と回答した企業それぞれを比較すると、「十分に準備している」企業では、「後継者への段階的な権限委譲」が57.6%と最も多く、以下「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」が54.9%、「役員・従業員等の社内関係者からの理解を得る」が52.6%と上位を占めた。一方、「十分ではないが準備を進めている」企業では、「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な

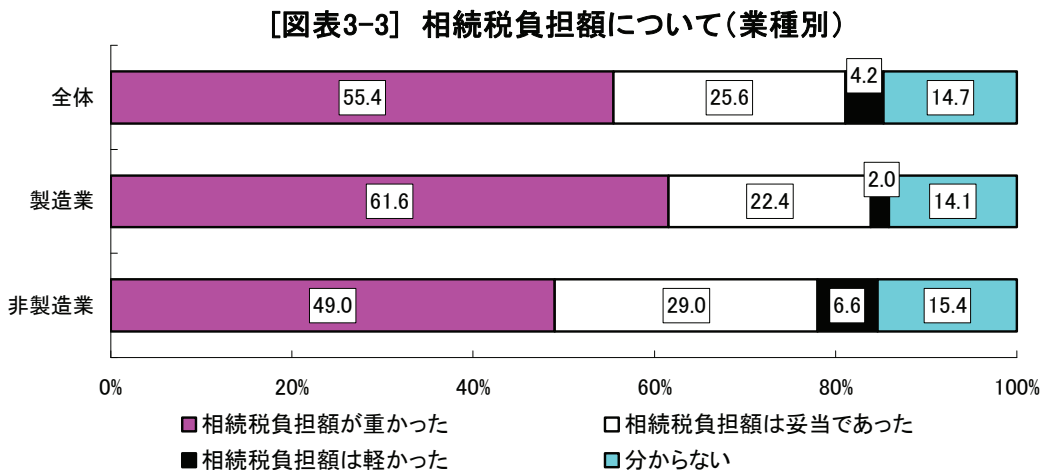
経験を積ませる」が 59.0%と最も多く、以下「後継者への段階的な権限委譲」が 51.5%、「役員・従業員等の社内関係者からの理解を得る」が 43.7%と上位を占めた。いずれの場合も上位の項目は変わらないが、両者で差が大きかった項目としては、「取引先、取引金融機関等の社外関係者からの理解を得る」（「十分に準備している」45.6%→「十分ではないが準備を進めている」36.1%）、「役員・従業員等の社内関係者からの理解を得る」（同 52.6%→同 43.7%）、「事業承継計画を策定する」（同 23.3%→同 14.6%）、などである。

中小企業の事業承継は経営者の子供へと引き継がれることが多いが、準備段階では後継者としての育成や社内外への周知・理解等、経営の承継に重点が置かれている。



(注) 対象企業は、事業承継の準備状況で「十分に準備している」「十分ではないが準備を進めている」と回答した先

また、既に「相続財産の把握や自社株評価額を算定し、相続税負担額を確認する」と回答した企業を対象に、相続税負担額の感想をたずねると、55.4%の企業で「相続税負担額が重かった」と感じている。業種別では、製造業で 61.6%、非製造業で 49.0%の企業が「相続税負担額が重かった」と回答している。

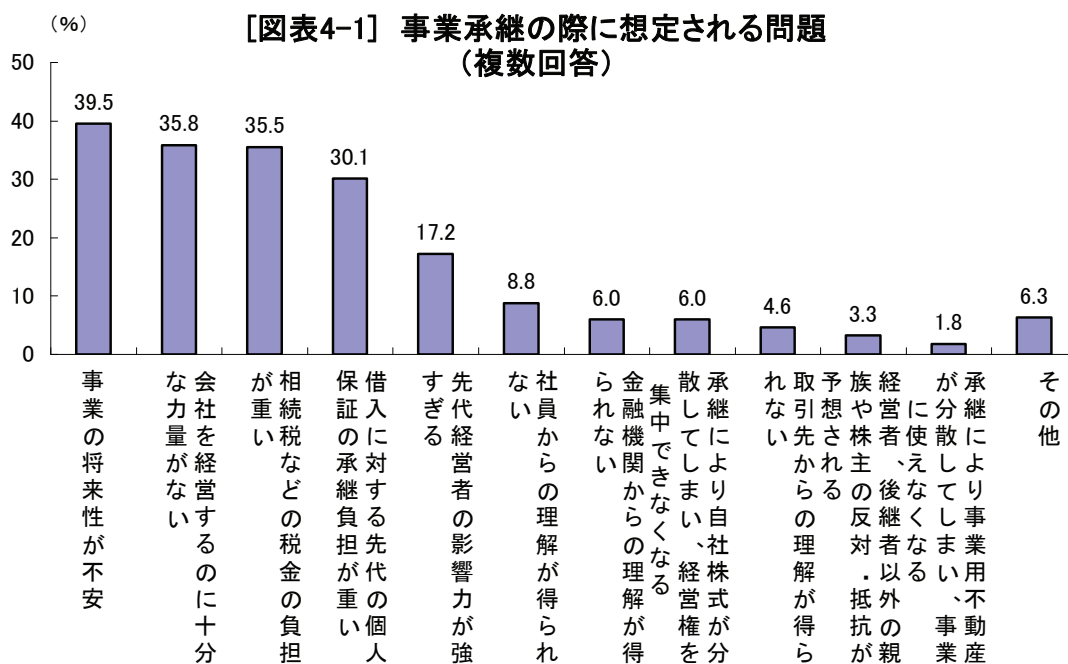


(注) 対象企業は、「相続財産の把握や自社株評価額を算定し、相続税負担額を確認する」と回答した先

4 事業承継の際の問題

- 事業承継の際に想定される問題点は、「事業の将来性が不安」が39.5%と最も多く、以下、「会社を営営するのに十分な力量がない」が35.8%、「相続税などの税金の負担が重い」が35.5%、「借入に対する先代の個人保証の承継負担が重い」が30.1%であった。一方、「承継により自社株式が分散してしまい、経営権を集中できなくなる」は6.0%、「承継により事業用不動産が分散してしまい、事業に使いえなくなる」は1.8%と、資産の承継に関する問題点をあげる企業は少ない。
- 後継者の有無別にみると、「候補者はいるが決定していない」、「候補者がいない」とする企業では、「会社を営営するのに十分な力量がない」を問題としてあげる企業が最も多いが、「後継者を決定済」の企業では、「相続税などの税金の負担が重い」が43.2%と最も多い。

事業承継の際に想定される問題点は、「事業の将来性が不安」が39.5%と最も多く、以下、「会社を営営するのに十分な力量がない」が35.8%、「相続税などの税金の負担が重い」が35.5%、「借入に対する先代の個人保証の承継負担が重い」が30.1%となった。一方で、「承継により自社株式が分散してしまい、経営権を集中できなくなる」は6.0%、「承継により事業用不動産が分散してしまい、事業に使いえなくなる」は1.8%と、資産の承継に関する問題点をあげる企業は少なかった。最も回答が多かった「事業の将来性が不安」とする企業の割合を年商規模別でみると、年商10億円以下の企業でその割合は平均を上回り、特に5億円以下では54.4%と平均を大きく上回ったが、他方、年商50億円超の企業では27.8%と平均を大きく下回っている。また、「相続税などの税金の負担が重い」は年商規模が大きくなるほどその割合は高まる傾向があり、年商5億円以下では30.9%であるのに対し、年商50億円超では44.1%にまで及んでいる。



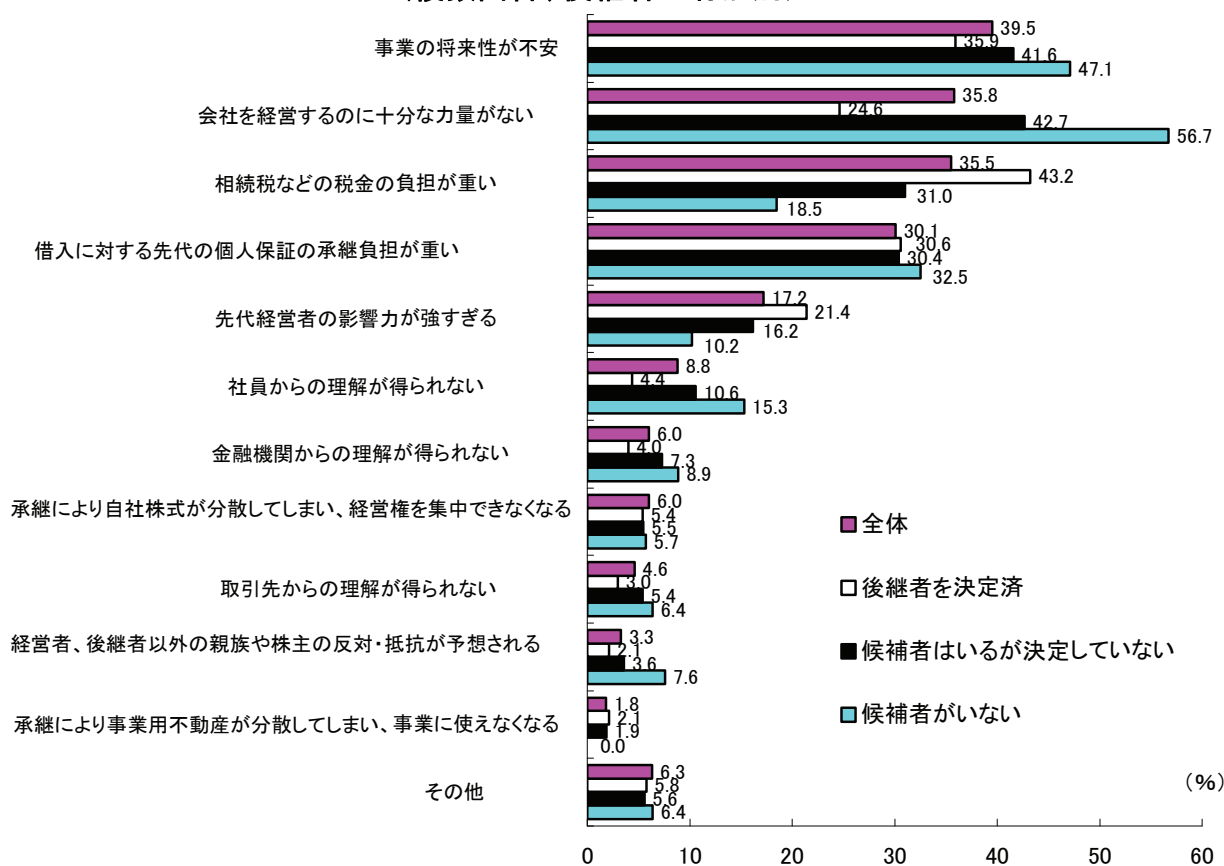
【図表4-2】 事業承継の際に想定される問題(複数回答、年商規模別)

	不 事 業 の 将 来 性 が	が の 会 社 を 経 営 す る に 十 分 な 力 量 が な い	金 相 続 税 な ど の 税 金 の 負 担 が 重 い	承 代 借 入 に 対 し て 重 い 保 証 の 負 担 が 重 い	響 先 代 が 経 営 者 の 影 響 が 強 い	が 社 員 か ら の 理 解 が 得 ら れ な い	理 金 融 機 関 か ら の 理 解 が 得 ら れ な い	な る を 集 ま い 中 で き な く な る	株 式 承 継 に よ り 自 社 株 式 が 分 散 し て ま い 、 経 営 権 を 集 中 し な く な る	解 取 引 先 か ら の 理 解 が 得 ら れ な い	が 主 以 外 の 親 族 や 株 主 の 反 対 ・ 抵 抗 が 予 想 さ れ る	業 に 使 え な い 事 業 用 不 動 産 が 分 散 し て ま い 、 事 業 に 使 え な く な る	承 継 に よ り 事 業 用 不 動 産 が 分 散 し て ま い 、 事 業 に 使 え な く な る	そ の 他
全 体	39.5	35.8	35.5	30.1	17.2	8.8	6.0	6.0	4.6	3.3	3.3	1.8	6.3	
5億円以下	54.4	35.0	30.9	28.9	13.2	3.7	4.6	3.2	3.4	3.4	1.1	4.0		
5億円超～10億円	46.9	36.7	32.5	32.9	16.6	8.1	6.7	5.3	3.4	2.2	2.0	5.9		
10億円超～20億円	38.3	39.8	31.3	32.3	15.5	8.8	6.5	4.0	4.2	2.5	2.0	7.0		
20億円超～50億円	34.2	36.3	38.7	30.0	17.9	10.4	6.5	8.0	6.5	4.7	2.2	6.7		
50億円超	27.8	29.3	44.1	24.6	22.7	11.5	4.9	9.3	5.1	3.7	1.2	7.3		

事業承継の際に想定される問題点を、後継者の有無別にみると、「後継者を決定済」の企業では「相続税などの税金の負担が重い」が43.2%と最も多く、一方で「会社を営営するのに十分な力量がない」は24.6%と平均を大きく下回っている。また「候補者がいない」とした企業では、「会社を営営するのに十分な力量がない」が56.7%、「事業の将来性が不安」が47.1%と平均を大きく上回っている。さらに、「候補者はいるが決定していない」とした企業でも「会社を営営するのに十分な力量がない」が42.7%と最も多い。

後継者決定前は、後継者としての資質や力量、事業の将来性など、経営の承継に関する問題をあげる企業が多いが、後継者決定後は相続税など資産の承継に関する問題が重視されている様子が見られる。

【図表4-3】 事業承継の際に想定される問題(複数回答、後継者の有無別)



(注) 「後継者について考えていない」、「廃業する予定であり後継者は不要」は省略

○事例

事業承継の際に想定される問題について、最も大きな問題およびその対応策について、自由記載をお願いした。以下、その主な内容について、①社内外からの理解、②マネジメント、③資産等の承継、④その他、に分類し紹介する。

	想定される問題	具体的な内容	具体的な対応策
①社内外からの理解	社員からの理解が得られない	後継者の経験が短く、従業員が不安感を持つ	後継者自らが自信を持って自分の考えを説明、実行する。
		社員からの理解なしでは、事業承継は困難	後継者を社員の中に入れ時間をかけて認めさせる。
		社員の理解がなければ後継者は反発を受ける	先代の社員への十分な説得。
		各部門の能力は優れていても、総合的な管理能力という点では社員の信頼も必要	月に1回程度、社員間で経営、管理の勉強を実施。
		後継者が入社した場合、現社員との信頼関係を築く期間がどの程度必要か判断できない	社員と話し合う機会を多くし、自分の考えを知らせ後継者の育成を依頼する。
	取引先からの理解が得られない	顧客からの信頼が得られない	同行訪問を行い顧客に人物評価をしてもらう。
		後継者の信用が認知されない	事前に事業承継の候補者を様々な場に出し、人柄を認知してもらう。また、サポートする役員・従業員からもフォローを行うように導く。
		取引先は一社に依存しており、取引先の発言力が高い	早めに後継者を決定し取引先に周知する。
	金融機関からの理解が得られない	—	事業承継後も会長となり二年間は代表権を持つ予定。
	経営者、後継者以外の親族や株主の反対・抵抗が予想される	—	—
—		—	種類株式(黄金株)1株を登記し、万全の対策を図る。
②マネジメント	会社を経営するのに十分な力量がない	経営における力量不足	各種研修会や勉強会、取引先企業との交流等、出来るだけ多く、かつ様々な体験を通じて、知識やネットワークを広げる。
			現経営者が会長または相談役となり、後継者の欠点をカバーする。
			独立して個人企業を立ち上げ、経営者としての自覚や経験を積ませる。
			周囲のスタッフが実務をこなし、その統制で十分に対応可能と考える。ブレイン(補佐できる周囲のスタッフ)の確立・育成が必要。
			コンサルタントを定期的に入れ勉強する。
	経営者としての経験・知識が不足	後継者をリーダーとし、ISO9001の取得を検討。	
		様々な部門の経験を積ませる。	
外部から優秀な会社経営経験者を招聘し、補佐役として後継者の教育にあたらせる。また、他の役員も後継者を盛りたてることを約束し心をつににする。			
プロパー役員、社員のマネジメント経験が少ない	役員会議を増やし管理能力を向上させる。社外研修に積極的に参加させる。		
後継者候補の年齢が若い	マネージメントの教育。補佐役として外部人材の導入。		
先代経営者の影響力が強すぎる	カリスマ性のある創業社長独特の経営手法、特にトップダウンによるワンマン経営に馴れた組織の改革	実質的な集団指導体制を指向	
	会長職となるが、現役のため、古参社員は問題発生の際に会長に直接報告するなど、商店体質から抜けない	直接的承継が困難であれば、間につなぎを入れる。経験を積むまで事業の承継を先に延ばす。	
	先代(創業者)経営者の力量で積み上げられた実績等が、承継でスムーズに受けつがれるかが課題	全社挙げて取り組むプロジェクトを立ち上げ、一人一人が考え、組織力でプロジェクトを成功させるように働きかけた。特にISOの認証取得に取り組んだ。	
	先代経営者は創業者であり仕事一筋できた。後継者が先代と同じ気持で理念を持ち、社内外の関係者と信頼関係を構築できるかどうか	若手、中堅社員の活用により、組織化の準備中。 後継者の更なる研鑽と補佐役(経営スタッフ)の人選。 後継者とともに事業計画を立案するなど、経営に参画させている。	

③ 資産等の承継	相続税などの税金の負担が重い	自社株の評価額が高い	会社に個人の株式を売却。 投資育成会社の活用。持株会社の設置。 一部社員に対して株をもたせる。
		後継者の税負担が重く、相続時等に十分な資金がない	後継者の報酬増加など、長期的な計画で後継者の個人資産を増加させる。 多少の税金を負担した上で、毎年生前贈与を行なう。 会社が金融機関より借入し後継者に貸付ける。
		生前贈与により、多数の親族に分散している自社株を後継者名義としたいが、贈与税の負担が重い	中小企業投資育成(株)からの出資と従業員持株会の発足により、発行株数を増やし自社株評価の低下、贈与税の負担をおさえる。
		相続時では税負担が大きいが、資金調達(未上場株式の為)が困難。また贈与では時間がかかりすぎる	持株会社を設立し、大株主はその売却資金で相続対策を行う。
		金融機関からの要望で株式の取得を求められ、前オーナーから譲渡を受けたが、銀行借入の返済で苦勞	可能な範囲での社内融資を実施。
	承継により自社株式が分散してしまい、経営権を集中できなくなる	株式の分散	相続人から相続時に相続株を買いとる。後継予定者に生前贈与。 資本の減資。 株式の生前贈与。 自己株式の取得、投資育成会社の活用。
		株式が分散し、経営権を後継者に集中できない	議決権のある株とない株をつくる。 遺言で、現金・預金・不動産は法定分割相続、株式は全て後継者へ相続する。
		承継が進むと株式が分散し、経営者以外の株式を持つ親族の子息等が経営に参加できない	持株会社の設立を検討。
		発行株数が多く、経営権確保には、多額の資金が必要	株式上場、社員持株制度を活用する。ただし、議決権なしの種類株とする等。
	借入に対する先代の個人保証の承継負担が重い	借入金の圧縮を行い、後継者の負担を軽くする	遊休資産の売却、個人資産を会社へ提供。 退職金の充当等で、借入金を返済、減少させる。
事業承継の際、借入金の個人保証を受ける人が心配		しばらくは会長で保証をしていく。 事業承継までに借入残高を削減する(設備投資額の削減)。 他の取締役(株保有者)にも保証を依頼するなど、保証負担を分散。	
株式公開可能な会社を目指す		ISO13485(医療用具の品質管理規格)の認証取得と、組織のシステム運営への準備。グループの再編成と持株会社の検討。	
金融機関借入は、全て代表取締役の個人保証がある		複数の代表取締役制の検討。	
④ その他	事業の将来性が不安	受注製品の将来性	各職場毎に後継者を育成。
		業種(鉄鋼業)柄、先行き不安	同様な考えを持つ企業、後継者不足の企業とのM&Aも検討か。
	その他	将来の幹部候補者の育成	次世代の人材の採用及び教育。
		「資本と経営の分離」の選択	親族以外の役員でワンポイント置き、数年後、改めて資本と経営を統一。
		時代の流れ、変化が早く、次世代がついていけるか不安	組織の若返りと、ISO9001の取得などシステムの整備。
		社長在籍年数が長く、同年代の社員が多い	後継者世代で良い社員をつくっておくこと。若手社員の教育。
創業者(オーナー経営者)であり、承継時には社員の高齢化が進み、退職者の増加が心配	若年職員の雇用		