

# 組合事業承継マニュアル

令和4年2月



奈良県中小企業団体中央会

## はじめに

事業承継は、企業規模の大小や業種業態等を問わず、多くの中小企業者が直面している課題であり、全国中央会においても最重要課題の一つとして掲げる全国的な課題です。

本会においても会員組合による事業承継の取組を支援するため、「事業承継推進事業」として令和元年度よりアンケート調査やヒアリング調査などを行い、組合及び組合員の事業承継に関する実態把握等に取り組んでまいりました。

全会員組合を対象として令和元年度に実施したアンケート調査（以下「組合調査」）では、約6割の組合が組合員企業数の増減に事業承継の問題が深く関わっていると感じる一方、若手経営者や後継者世代の活躍が、「組合の持続と発展」や「組合員企業の廃業の防止」等に大きく関わっていることも明らかになりました。

また、令和2年度では、製造業及び小売業と業種・規模が異なる2つの組合の組合員を対象に事業承継アンケート調査（以下「組合員調査」）を実施したところ、共通的な課題・問題点だけでなく、異なった傾向や課題・問題点、ニーズなども存在することが明らかになりました。

こうしたことを踏まえ、組合及び中央会による効果的な事業承継の推進につなげていくため、それぞれの果たすべき役割や取組の方向性等を明確にするとともに、組合における取組等の指針としてご活用いただくことを目的として、このたび、「組合事業承継マニュアル」を作成いたしました。

本マニュアルは、小企業者組合（注1）と中小企業組合（注2）のどちらにも参考にしていただける内容となっておりますので、会員組合における今後の事業承継の推進の一助としていただければ幸いです。

（注1）小企業者組合・・・常時使用する従業員の数が5人（商業又はサービス業を主たる事業とする事業者については2人）以下の会社及び個人でその構成員の3/4以上で組織されている組合

（注2）中小企業組合・・・小企業者組合以外の組合

令和4年2月  
奈良県中小企業団体中央会

## 【 目 次 】

### I. 組合を取り巻く事業承継問題

- 1. 中小企業等の事業承継問題 . . . . . P 1
- 2. 組合が抱える事業承継の問題点 . . . . . P 2

### II. 組合事業承継マニュアル

- 1. 事業承継の基礎知識 . . . . . P 5
- 2. 組合による事業承継推進の全体像とステップ . . . P 6
- 3. 組合による事業承継の推進に向けた取組 . . . . . P 7
- 4. 小企業者組合が抱える問題点と事業承継の推進 . . P 1 2
- 5. 中小企業組合が抱える問題点と事業承継の推進 . . P 1 5

### III. 中央会・組合の今後の取組の方向性 . . . . . P 1 7

#### <参 考>

- ①事業承継計画書（骨子） . . . . . P 1 9
- ②事業承継計画表 . . . . . P 2 0
- ③事業承継自己診断チェックシート . . . . . P 2 1
- ④奈良県中小企業団体中央会の取組状況 . . . . . P 2 2

# I. 組合を取り巻く事業承継問題

## 【1. 中小企業等の事業承継問題】

近年、我が国の高齢化の進展等を背景に、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業等」）の事業承継問題が全国的な課題となっています。

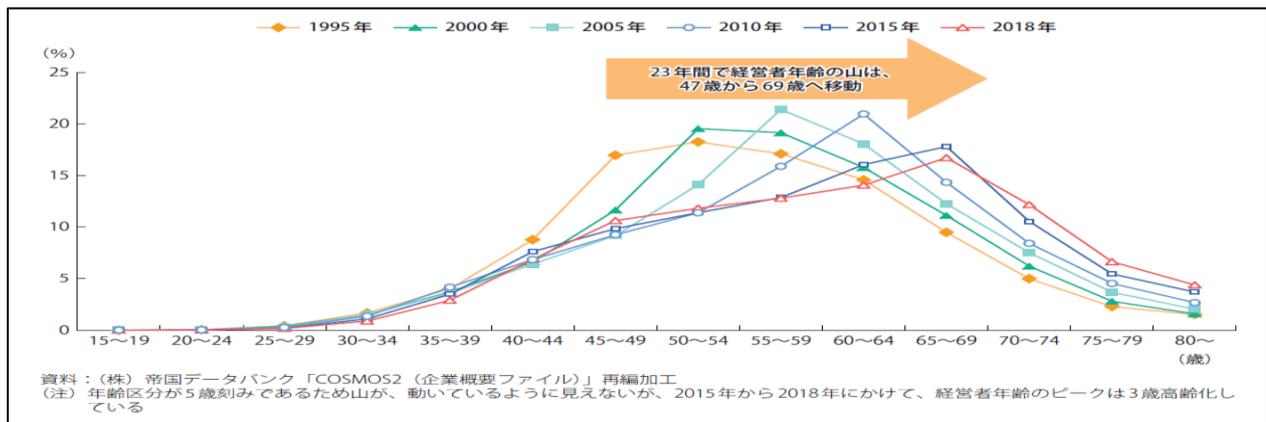
中小企業庁のデータを見ても、中小企業等の経営者の年齢分布において、1995年の最も多い経営者の年齢は47歳でしたが、23年後の2018年には69歳になっており、高齢化が進んでいることがわかります。

また、中小企業等の経営者の平均引退年齢も上昇傾向にあり、企業規模等で異なりますが、平均的には67歳～70歳となっています。

多くの企業で事業承継の準備が進んでいないのが現状ですが、後継者不足等で事業承継が行われないと、企業が蓄積してきた技術・ノウハウや雇用を喪失することにつながってしまいます。

さらに、中小企業等の事業承継問題は、個々の企業だけの問題ではなく、取引先の事業の存続や地域社会の雇用確保にも大きな影響を及ぼすため、事業承継の円滑な推進は、日本社会全体の重要な取組課題となっています。

### 《年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布》



出典：2019年版 中小企業白書

また、事業を後継者に引き継ぐ上で苦労した点について、「取引先との関係維持」や「後継者を補佐する人材の確保」など、承継前に後継者に引き継ぐための取組や教育に関する事項が多く挙げられています。特に親族内承継では、後継者決定後に長い時間をかけて引き継いでいく傾向のあることがわかっています。

事業承継には、5年～10年のスパンを要すると言われており、経営者の平均引退年齢等を考慮して、早めに事業承継の準備を開始しておくことが必要になります。

後継者が承継後に経営力を発揮できるよう、できるだけ早い段階から計画的に承継計画に取り組み、現経営者がバックアップできる体制を整えることが重要です。

## 【2. 組合が抱える事業承継の問題点】

令和元年度及び2年度に実施した奈良県中央会の取組（組合調査・組合員調査等）から、組合における事業承継の推進にあたって、以下の6つの具体的問題点が明らかになりました。

これらの問題は、組合の業種・規模等に関わらず、すべての組合に共通的な問題と考えられます。

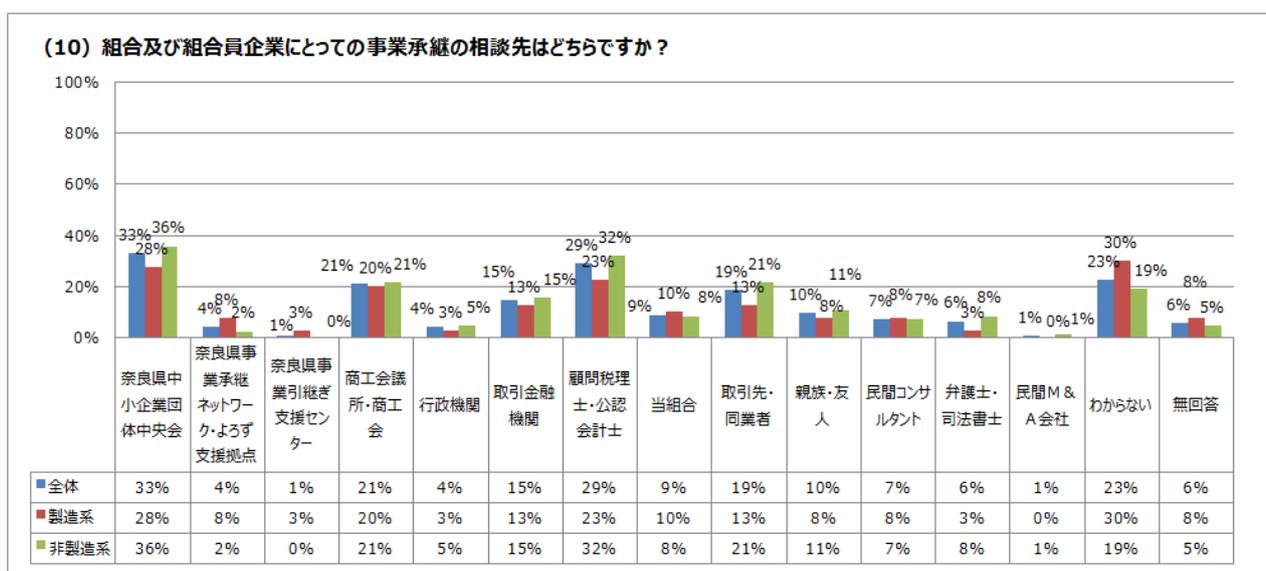
「組合員への情報提供の充実」といった基礎的な問題点から、「後継者育成への取組」といった中・長期的な展望が必要となる問題点など、その内容は多岐にわたりますが、今後円滑な事業承継の推進にあたっては、まず自らの組合がどのような問題点を抱えているかを把握し、組合内で共有することが必要になります。

### 【組合の具体的問題点】

#### ①事業承継の相談先として所属組合を選ぶ割合が低い

組合員の事業承継に関する相談先は、事業承継支援専門機関や税理士・公認会計士、取引先・同業者など多種多様ですが、組合調査では、「事業承継の相談先はどちらですか？」という質問に対して、下図のとおり「当組合」を選択した組合員の割合が9%に止まりました。（製造系：10%、非製造系：8%）

また、製造業・小売業の2組合への組合員調査では、組合を事業承継の相談先として挙げた組合員の割合は、製造業組合では18%（3件/17件）、小売業組合では23%（16件/70件）と、いずれも低い割合となっています。



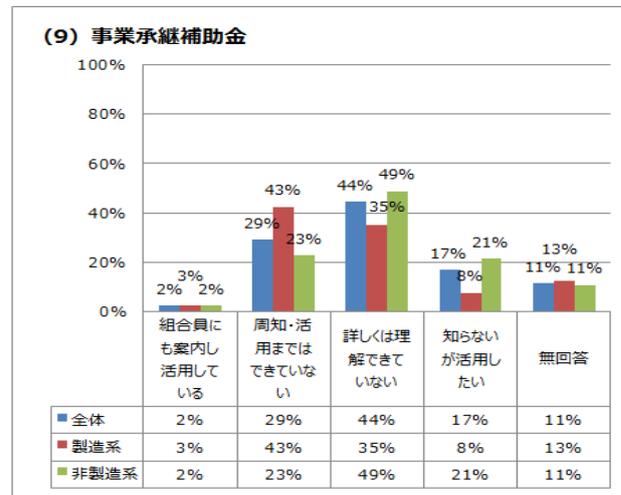
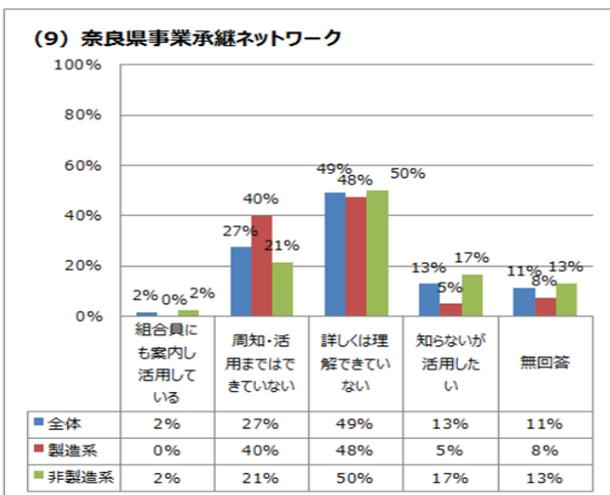
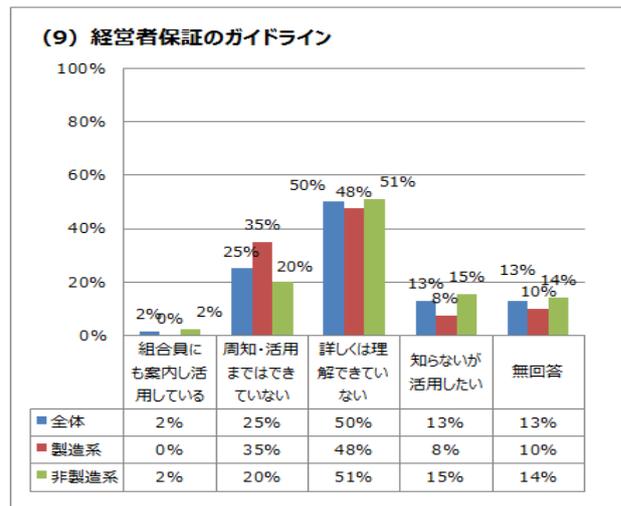
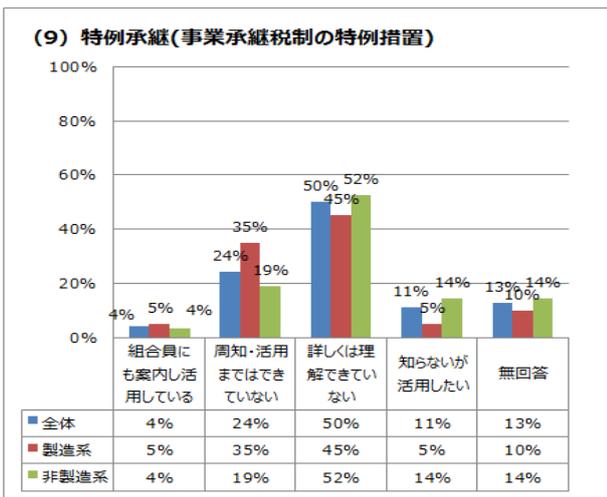
出典：奈良県中央会 令和元年度事業承継アンケート報告書

## ②組合員の事業承継支援制度・支援機関に対する認知度が低い

組合調査では、事業承継の支援施策や事業承継支援専門支援機関への認識について調査しましたが、下図のように「特例承継（事業承継税制の特例措置）」、「経営者保証のガイドライン」、「奈良県事業承継ネットワーク」、「事業承継補助金」の4項目とも、「組合員にも案内し活用している」という回答は、5%未満に止まっており、組合における認識及び組合員への情報提供がまだまだ不足していることがわかりました。

また、組合員調査でも、事業承継税制の特例措置や事業承継補助金、金融機関の事業承継に特化した貸付制度などについて、「知っている」よりも「知らない」と回答した組合員の方が多結果となりました。

これらの調査結果から、国等が実施している事業承継に関する支援制度や事業承継支援専門機関の情報について、組合による率先した情報収集や組合員への情報提供の充実が課題となっています。



出典：奈良県中央会 令和元年度事業承継アンケート報告書

### ③組合員の事業承継課題の掘り起こしが不足している

組合員が事業承継の相談相手として組合を選択する割合は、2割程度に止まっています。長い期間をかける必要がある事業承継は、なるべく早い段階からの着手が求められています。専門支援機関にも早期に相談できるように、組合として、組合員の抱える課題を掘り起こし、背中を押すことは、円滑な事業承継を実現する上で非常に大切な役割です。

### ④個別・専門的課題の専門支援機関への橋渡しが必要

組合員が抱える事業承継問題には、一般的 content から個別的・専門的内容など幅広くありますが、特に個別的・専門的内容については、事業承継に関する専門知識や経験等が必要となってきます。この点、組合には専従役職員がいないケースが多く、マンパワー不足や専門的知識を有する人材不足等が問題となるため、事業承継専門支援機関など外部の支援につなげていくことが必要になります。

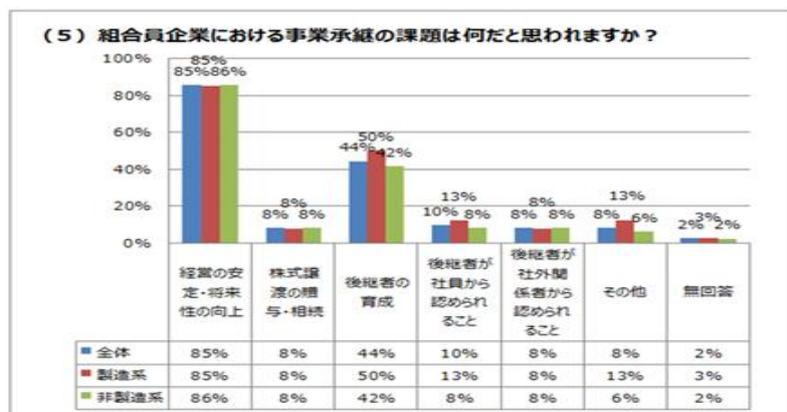
### ⑤事業承継への早期取組の促進が必要

事業承継は5年～10年のスパンが必要とされますが、組合員調査では、製造業組合で35%、小売業組合で64%の組合員が、未だ事業承継に取り組んでいないという調査結果が出ており、早期の取組が求められます。

### ⑥後継者育成に課題を抱える組合員が多い

組合調査では、組合員の事業承継の課題として「経営の安定・将来性の向上」(85%：106件/124件)に次いで、「後継者の育成」(44%：55件/124件)、「後継者が社員から認められること」(10%：12件/124件)、「後継者が社外関係者から認められること」(8%：10件/124件)など、後継者育成に関する回答が多く見られました。

組合員調査でも同様の傾向が見られましたが、業種・規模に関わらず、多くの組合員が後継者育成に関する課題を抱えています。



出典：奈良県中央会 令和元年度事業承継アンケート報告書

### 【事業承継の2大課題】

経営の安定

後継者の育成

引き継ぐ事業そのものの安定と将来性を高める取組は、喫緊の課題として誰もが取り組む課題。後回しになりがちな後継者育成ですが、早めの取組が必要です。

## II. 組合事業承継マニュアル

ここまで、組合が抱える事業承継の問題点についてまとめましたが、組合がこれらの問題に適切に対応し、円滑に事業承継を推進していくためには、事業承継に関する基礎知識を身に付け、流れを理解しながら計画的に進めていく必要があります。

### 【1. 事業承継の基礎知識】

#### 【事業承継の対象】

事業承継では、主に「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3つが、後継者に引き継がれる対象になります。

事業承継の対象	具体的内容
人（経営）	会社の経営権、その会社で働く従業員等
資産	株式、事業を進めるために必要な事業用資産、資金等
知的資産	経営理念、従業員の技術や技能、ノウハウ、経営者の信用、取引先等の人脈、ブランド、顧客情報、知的財産権（特許等）、許認可等の目に見えない経営資源

#### ◆人（経営）の承継

人（経営）の承継とは、後継者への経営権の承継です。

会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業者の場合は現経営者の廃業・後継者の開業によって進められます。

#### ◆資産の承継

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産の承継であり、株式会社であれば自社株式を含む会社所有の事業用資産の承継を指します。

ただし、現経営者が個人で所有している事業用資産は、株式には含まれていませんので注意が必要です。個人事業者の場合は、現経営者が所有している「土地・建物・設備等」の事業用資産が全て対象になります。

#### ◆知的資産の承継

知的資産とは、財務諸表には記載されていない無形の資産であり、競争力の源泉になる経営理念、技術、技能、知的財産（特許等）、許認可、顧客とのネットワークなどの見えにくい経営資源の総称です。どのような規模、状況の会社でも、それぞれの会社にとっての知的資産があり、事業運営に活用されています。

知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であり、事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取組を進める必要があります。

## 【2. 組合による事業承継推進の全体像とステップ】

組合による事業承継の推進については、以下のような流れに沿って進めます。  
事業承継では、初動が重要になりますので、組合がいかに早く動くかが大切なポイントになります。

### ステップ1 事業承継に向けた準備の必要性の認識と組合員の状況把握

組合員の円滑な事業承継による事業継続を組合の重点取組目標として組合内部で認識を共有した上で組合員の事業承継の実態把握に努めます。

### ステップ2 事業承継に関する支援施策・専門支援機関等の情報提供

事業承継の各種支援施策、事業承継専門支援機関に関する積極的な情報提供により、組合員と個別に事業承継について話し合う機会を作ります。

### ステップ3 課題の掘り起こしと専門支援機関への橋渡し

個別・専門的な事業承継課題を掘り起こして専門支援機関への相談を促します。事業承継は早期に取り組む必要があるため、組合の初動が大切な役割を担います。

以下、専門支援機関等と連携しながら組合員に寄り添い、  
身近な相談相手として支援を継続してください。

#### 親族内・従業員承継

##### 事業承継計画策定

円滑に引継ぎを進めるために、後継者とともに、株式、事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を策定する。

##### 事業承継の実行

株式、事業用資産や経営権の承継を実行

#### 社外への引継ぎ

マッチング実施

##### M&A等の実行

株式、事業用資産や経営権の承継を実行

ポスト事業承継（成長・発展）

## 【3. 組合による事業承継の推進に向けた取組】

### (1) 窓口相談機能の強化

組合が抱える問題点では、「事業承継の相談先として所属組合を選ぶ割合が低い」ことが挙げられていますが、事業承継では初動が重要になります。

そこで、組合が組合員から最初に事業承継に関する相談を受ける存在となり、適切な対応を行うことで、組合の機能・存在価値を高めていくことができます。

また「状況を知った時は廃業直前だった」といった事態を避けるためには、日頃から事業承継の悩みや問題を気軽に相談してもらうために、組合の窓口相談機能を強化する必要がありますが、具体的には以下のような取組を実施することが効果的です。

#### ■事業承継相談窓口の開設

いつでも気軽に相談に乗ってもらえる、事業承継の相談窓口を開設します。

相談方法は、対面・非対面（Zoom等）・電話・FAX・メール・SNS等の利用が想定されます。

「専従役員が事務所に常駐している組合であるか?」、「組合員はどのような相談方法を希望するか?」等の必要条件を検討した上で、組合員が気軽に利用しやすい窓口を開設してください。

また、専従役員のない組合については、組合内部に新たな部会や委員会を設置し、担当役員等が対応する方法も有効と考えます。

#### ■事業承継相談窓口の認知度向上

相談窓口を開設した場合は、総会・理事会やオンライン会議など多くの組合員が集まる場や組合員への連絡文書の送付時、ダイレクトメールやメーリングリスト等の連絡機会等を活用して、事業承継相談窓口の存在を周知してください。

#### 《窓口相談機能強化のポイント》

- ◆組合員が事業承継について気軽に相談できる窓口を開設する
- ◆組合員と日頃からコミュニケーションを図り、相談しやすい雰囲気を醸成する
- ◆相談窓口の認知度を向上させ、すべての組合員に存在を認識してもらう

## (2) 継続的な情報提供

組合が抱える問題点では、「組合員の事業承継支援制度や支援機関に対する認知度が低い」ことが挙げられていますが、組合が積極的に事業承継に関する情報を収集し、組合員に提供することが求められます。

新しい取組や支援がすべての組合員にとって有効なわけではありませんが、タイムリーな情報提供を怠ると、組合員の機会損失につながる可能性が高まります。

情報を生かすか否かは各組合員が判断することですが、新しい情報の収集と提供は組合の大切な役割となりますので、積極的に取り組んでいく必要があります。

近年は、スマホアプリ等の多様なデジタルツールが開発されています。

デジタルツールについては、活用すれば利便性の向上や業務の効率化に結びつきますが、そのためには情報提供者と情報利用者の双方に、内容に応じたITスキルが必要になります。

理想としては、発信方法を1本に絞っていくことが望ましい状態だと思いますが、組合員に合わせてアナログツールとデジタルツールを組み合わせるといった配慮も求められます。

組合としては、中央会の補助事業等を活用したITスキル向上のための勉強会開催など組合全体でデジタル化推進に取り組むことで、情報発信力の強化を図ることができます。

### 《継続的な情報提供のポイント》

- ◆組合が日頃から積極的に事業承継に関する情報収集を図る
- ◆組合員へのタイムリーな情報提供を心掛ける
- ◆デジタル化推進による情報発信力の強化に努める

## (3) 組合員の事業承継に関する課題の掘り起こし

組合が抱える問題点では、「組合員の事業承継に関する課題の掘り起こしが不足している」ことが挙げられていますが、計画的な声掛け活動により組合員がどのような課題を抱えているかを把握します。

組合員から気軽に相談してもらうためには、日頃から積極的なコミュニケーションを図ることで、相談しやすい雰囲気を醸成します。

例えば、事業承継の支援施策情報を提供し、概要を説明しながら組合員の事業承継計画の進捗を聴き取るなど、最初は構えずに情報提供からスタートします。

直ぐに組合員から自社の事業承継について聴き取ることができなくても焦りは禁物です。複数回にわたって粘り強く情報提供を続けていきましょう。

ヒアリング等は、専門家に参画願う以外は1対1で行うのが原則です。また、知り得た情報の管理には万全かつ細心の注意を払ってください。

### 《組合員の事業承継に関する課題の掘り起こしのポイント》

- ◆組合から積極的に声掛けすることを意識する
- ◆組合員の課題を把握し、組合の新たな取組等につなげていく
- ◆重要な機密事項として情報の取り扱いに注意し、情報漏洩を絶対に避ける

#### (4) 事業承継専門支援機関への橋渡し

組合が抱える問題点では、「個別・専門的課題の専門支援機関への橋渡し」が挙げられていますが、組合では対応できない専門的な課題については、事業承継専門支援機関に橋渡しを行います。

そのため、組合は専門支援機関に業界の特徴を知っておいてもらうなど、日頃から良好な関係を築いておくことが必要となります。

奈良県における事業承継支援専門機関としては、「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」が挙げられます。当センターは、「奈良県事業引継ぎ支援センター」と「奈良県事業承継ネットワーク」の機能を統合し、令和3年4月1日より発足しましたが、両機能を統合することにより、事業承継支援のワンストップ化が実現し、事業承継に悩むすべての中小企業をサポートしています。

組合員からの専門的課題の相談等については、「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」への橋渡しを行うことが有効と考えられます。

#### ■奈良県事業承継・引継ぎ支援センター

〒630-8031 奈良市柏木町 129-1 奈良県産業振興総合センター3階  
Tel : 0742-93-8815 Fax : 0742-93-8002

##### <主な支援業務>

- ・事業承継（親族内承継・第三者承継）に関するご相談
- ・M&A マッチング支援
- ・事業承継計画策定支援
- ・事業承継診断、セミナー実施
- ・経営者保証解除に向けた専門家支援等

(参考) : <https://www.nara-cci.or.jp/hikitsugi/>

出典：奈良県ホームページ

### 《事業承継専門支援機関への橋渡しのポイント》

- ◆専門的な課題への対応については、積極的に専門支援機関を活用する
- ◆組合と事業承継専門支援機関の良好な関係性の構築に努める

## (5) 事業承継への早期取組促進

組合が抱える問題点では、「事業承継への早期取組の促進」が挙げられていますが、中小企業等の中には、利益を上げているにもかかわらず、後継者が不在のために廃業を選んでしまう実態が見受けられます。

そのような事態に陥ることなく、円滑な事業承継を実現するためには、早期に事業承継の計画を立てて、後継者の確保を含む準備に着手する必要があります。

また、近年では経営者の高齢化が進んでいますが、事業承継の準備を進めている企業は、下図のように経営者が70歳代や80歳代以上の企業においても5割に届いていません。事業承継に向けた準備が進んでいない中小企業等の中には、その準備の重要性を十分認識していない企業が多数含まれていると考えられます。

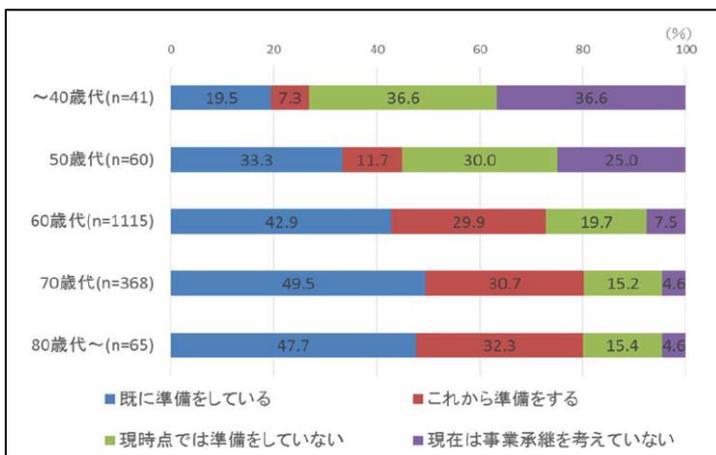
後継者の育成には、一般的に5～10年の期間を要するため、事業承継を効果的に進めるためには、できるだけ早期に検討を開始する必要があります。そのため、組合においては組合員への継続的な情報提供を実施しつつ、事業承継の早期取組を促進していかなければなりません。

事業承継の期限は、経営者が自ら決めることが多いため、健康上の問題等の差し迫った理由がなければ、日々の多忙さに紛れ、検討を後回しにされがちです。

しかし、経営者の交代があった中小企業等では、交代のなかった中小企業等より利益率が向上したとの報告もあり、円滑な事業承継は、成長の契機にもなり得ますし、反面、失敗すれば事業継続が危ぶまれる状況にも陥りかねません。

事業承継について早期に検討を開始することが、リスクを減らし成功するための鍵になります。

### 《経営者の年齢別にみた事業承継の準備状況》



出典：中小企業庁 事業承継ガイドライン

経営者は60歳代になると、引退を考え、事業承継の準備を始めます。その後、70歳代、80歳代の準備が進んでいないことをみると、事業承継を思い立ったときに、背中を押してあげる支援者・相談者の必要性が感じられます。

### 《事業承継への早期取組促進のポイント》

- ◆事業承継には時間がかかる（一般的には5年～10年）ことを認識する
- ◆組合員への継続的な意識啓発を実践し、早期取組を促進する

## (6) 後継者育成への取組

組合が抱える問題点では、「後継者育成に課題を抱える組合員が多い」ことが挙げられています。

組合調査の結果から、若手経営者や後継者世代の活躍が「組合の持続と発展」、「組合員企業の廃業の防止」等に大きく関わっていることが明らかとなりましたが、組合が若い世代を積極的に後押しすることは、業界の活性化にプラスに働くと考えられます。

また、組合の具体的取組として、共同事業による研修会開催など組合の組織力を生かした後継者育成への取組を行うことも効果的です。

組合員向けの後継者教育研修プログラムを実践することは、若手経営者や後継者世代が経営面の課題解決意識を持つきっかけになるだけでなく、次世代を担う後継者候補同士の連携・協働によって若い世代が切磋琢磨し、活躍できる気運の醸成や組合員同士のつながりも強くなり、組合全体の団結力強化につながるなど副次的な効果が上がることも期待できます。

### 《後継者育成への取組のポイント》

- ◆若手経営者や後継者世代の活躍が今後の組合の持続と発展につながる
- ◆組合の共同事業による研修会開催など組織力を生かした取組が効果的
- ◆後継者候補同士の連携・協働を通じて組合への副次的効果も期待できる

## 【4. 小企業者組合が抱える問題点と事業承継の推進】

ここまで、業種・規模に関わらず、すべての組合に共通的な課題・問題点を取り上げてきましたが、製造業及び小売業と業種・規模が異なる2つの組合を対象に組合員調査を行ったところ、共通的な課題・問題点だけでなく、業種・規模により異なった傾向や課題・問題点、ニーズなども存在することがわかっています。

そこで、ここでは主に小規模事業者から構成される小企業者組合（注）が抱える特徴的な問題点や事業承継推進に向けてのポイント等について取り上げます。

- （注）◆小企業者組合：常時使用する従業員の数が5人（商業又はサービス業を主たる事業とする事業者については2人）以下の会社及び個人でその構成員の3/4以上で組織されている組合
- ◆中小企業組合：上記以外の組合

小企業者組合においては、組合員が個人事業者である割合が多く、従業員も少ない傾向にあります。また、現経営者の代で廃業を予定している組合員も多いことから、以下のような問題を抱えています。

### （1）円滑な親子間事業承継の促進

親子間事業承継は、親である経営者が永年蓄積してきた経験・知見などを後継者に惜しみなく引き継ぐため、従業員承継やM&Aに比べて深くノウハウを引き継ぐことができ、事業・経営の安定化が図りやすいというメリットがあります。

その一方で、日頃から親子で仕事をする機会も多いことから、親子間で仕事の進め方など意見の相違により関係が悪化することもあります。

このような状況に陥ると、当事者間での問題解決が難しくなり、円滑な事業承継に支障をきたすケースもあるので、組合としては、日頃から信頼して相談できる専門家の紹介等を通じて親子間事業承継の促進を図ることが必要となります。

#### ○《円滑な親子間事業承継の促進のポイント》

- ◆組合は専門支援機関の専門家等と日頃から信頼関係を構築し、いつでも専門家と組合員をつなげるようにしておく
- ◆親子間事業承継では、親と子の2人の意思を反映させるため、必ず2人とも参加した状態で話を進めるようにする  
（親子間でも一方が不在の状態では話を進めてしまうと、後々トラブルにつながりやすくなってしまう）

## (2) 相続問題への対応

個人事業者では、事業用資産と個人資産が一体となっており、後継者に兄弟がいる場合は、いかにして事業用資産を後継者に集中させるかという相続問題への対応が必要になります。

### 《相続問題への対応のポイント》

- ◆個人事業者の場合、事業用資産を後継者以外の相続人に分配すると、後継者が他の相続人から事業用資産を買い戻す必要が出てくる。そのため、多額の資金が必要になる場合は、事業の継続が不可能になってしまうこともある
- ◆相続では、遺留分など法律上の権利もあることから専門家への橋渡しが必要

## (3) 後継者と顧客・取引先との関係づくり

顧客・取引先と経営者の関係は、個人的なつながりも大きく、後継者への代替わりにより顧客・取引先との関係性が切れることもあります。組合員調査では、現経営者が後継者に身に付けてほしいものとして、「取引先との関係性」といった意見も多くあり、円滑な事業承継推進のためには、後継者を含めた取引先との関係づくりを促進する必要があります。

### 《後継者と顧客・取引先との関係づくりのポイント》

- ◆経営者から後継者に人脈を引継ぎ、取引先・顧客の順で関係性を強化する
- ◆それぞれ隠れたキーマンとの人脈の引継ぎがとりわけ重要

## (4) 後継者不在の組合員へのフォロー

個人事業者が多くを占める小企業者組合では、後継者に事業を引き継ぐことなく、現経営者の代で廃業する予定の組合員も多く存在しています。

組合の調整機能を生かして廃業予定組合員の顧客引継ぎ等に取り組むことも組合だからこそできる組織的な取組といえます。

### 《後継者不在の組合員へのフォローのポイント》

- ◆組合が組合員の廃業予定時期等について事前に把握しておく
- ◆顧客数によっては調整に時間がかかることがあるため、早めの取組が必要
- ◆顧客引継ぎでは、個人情報を含め多くの情報を取り扱うため、情報管理等に留意する

## (5) 事業承継に対する認識の向上

小規模事業者では事業承継について支援機関等への相談機会が少なく、後継者さえいればなんとかなると考えてしまうケースも見受けられます。

そのため、事業承継計画を作成する必要性を認識されていない経営者も多いことから、組合からの意識啓発なども重要になります。

また、このような意識は短期間で変わることは難しいので、時間をかけて継続的に周知活動を行うなど、日頃からの取組が効果を発揮すると考えられます。

### 《事業承継に対する認識向上のポイント》

- ◆ 組合から事業承継計画作成の必要性等について、定期的に意識啓発を図る
- ◆ 組合主催の研修会開催や専門家への橋渡しなどにより、親子参加型の事業承継計画づくりを促進する
- ◆ 組合の継続的な活動が効果を発揮する

## 【5. 中小企業組合が抱える問題点と事業承継の推進】

これまでは、小企業者組合に関する特徴的な問題点や事業承継推進に向けてのポイントについて触れてきましたが、ここでは、中小企業組合（小企業者組合以外の組合）の特徴的な課題・問題点や事業承継推進に向けてのポイントについて取り上げます。

中小企業組合の特徴としては、法人の組合員が多く、従業員数も小企業者組合の組合員に比べて多い傾向にあります。

そのため、後継者の強いリーダーシップや組織運営能力、従業員育成能力が求められます。また、規模が大きいほど分散しがちな株式を後継者に集中させることも重要です。

### （1）後継者のリーダーシップ能力の向上

事業承継では、後継者は資産だけでなく人や組織も受け継ぐこととなりますが、先代経営者からスムーズに経営を引き継ぎ、企業を成長・発展させていくためには、後継者がリーダーシップを身に付け、組織を適切にマネジメントしていくことが必要となります。

リーダーシップとは、一般的に「指導力」や「統率力」を指しますが、企業経営の場合には、「メンバーに及ぼす目標達成に向けた影響力の大きさ」となります。

そのため、後継者がリーダーシップを発揮するためには、①従業員が達成への意欲を持てる目標を設定すること、②目標に向かっていく方法を示すこと、③モチベーションを高めること、という3点が必要となります。

しかし、リーダーシップは事業承継とともに自然に引き継がれるものではなく、後継者は自らの代で新たにリーダーシップを構築する必要があります。

組合としては、後継者世代のメンバーを対象に組合の部会や委員会、青年部などでリーダーシップを発揮できる役割を担ってもらうことにより、後継者育成に寄与するという取組も、組合組織を生かした組合ならではの取組となります。

#### 《後継者のリーダーシップ能力の向上のポイント》

- ◆後継者のリーダーシップ能力はすぐに身につくものではなく、時間を要することから、組合でも計画的な取組を啓発・促進する
- ◆組合内の部会や委員会、青年部などで重要なポジションを任せることでリーダーシップ発揮を経験する場を設ける
- ◆公的機関や業界の全国団体等が実施している後継者育成研修等の情報提供を行う

## (2) 従業員育成への取組強化

中小企業組合は小企業者組合と比べて組合員の従業員数が多いことが特徴の一つですが、中小企業にとって従業員は貴重な経営資源であり、従業員を育成することは、企業の持続的な成長のために欠かせない要素となります。

そのため、組合が人材育成に関する研修会の開催など、組合員の人材育成力を高める取組が重要となりますが、従業員育成には、自社が必要とする人材の明確化や求める人材像とのギャップを客観的に把握し、埋めていく作業が必要となります。

具体的な取組としては、組合事業である教育情報提供事業による研修会などの継続的な取組により、組合員の人材育成力を高めることができます。

### 《従業員育成への取組強化のポイント》

- ◆組合の共同事業による研修会・勉強会を定期的に行い、最も重要な経営資源である「人」の育成についてノウハウを学ぶ
- ◆各組合員の従業員育成に関する取組事例や効果が出た事例などを情報共有し、自社の取組のヒントにする

## (3) 後継者への株式・事業用資産の集中

後継者が安定して経営を続けるためには、後継者に株式や事業用資産を集中して承継させることが必要ですが、会社の歴史が長い場合や親族が多い場合は、株式が分散していることにより、会社経営が不安定になる可能性があります。

そのような場合、後継者が環境変化に合わせて思い切った改革を実行しようとしても、反対者が経営権を行使して改革が進められないこともあります。

先代経営者に子どもが数人いる場合は、親としての立場から株式を暦年贈与で均等に分けている場合もありますが、持分が均等な共同経営は避けて株主兼代表取締役としての後継者を1人に絞り、株式はできる限り集中させる方が無難です。

(他の子どもを取締役にすることは問題ありませんが、株式は別に考えます)

次に、中小企業では会社の土地等の事業用資産が先代経営者名義の所有になっていることが多く、先代経営者に突然のことがあった場合には、株式はもちろん先代経営者個人名義の事業用資産として取り扱われるため、後継者以外の相続人が事業に関わっていない場合には、事業用資産を売却しなければ相続できないこともあり得ます。先代経営者が事業承継を考えるタイミングで、専門家を交えて計画的に考えておくのも良い対策だと考えられます。

### 《後継者への株式・事業用資産の集中のポイント》

- ◆相続問題については、他の相続人の遺留分侵害問題など複雑なケースも多いので、組合から事前の情報提供や専門家への相談を促す
- ◆事業承継を考えるタイミングで、専門家を交えた「事業承継計画書」の作成

## 【Ⅲ. 中央会・組合の今後の取組の方向性】

事業承継は、各企業の個別問題にとどまらず、奈良県内の社会・経済・雇用に多大な影響を及ぼす重要な課題で、中央会をはじめ組合及び組合員企業の持続・発展にも極めて大きな影響を及ぼします。

中央会では、令和元年度より事業承継推進事業の実施を通じて、組合・中央会の効果的な事業承継の推進問題に取り組んでまいりましたが、令和4年度以降も推進体制を整備し、体系的・計画的に組合による事業承継の推進に向けて「きめ細かな取組・支援」を進めてまいります。

また、組合においても今後のさらなる成長・発展に向けて、中央会等とも連携しながら、組織力を基盤とした事業承継を推進していくことが期待されます。

### 中央会の取組の方向性

令和4年度以降の中央会の取組の方向性として、これまでの取組を生かしながら、「組合と連携した事業推進」、「関係機関等との連携強化」、「中央会における推進体制の整備」を3つの柱として、体系的・計画的に事業を推進します。

#### 【組合と連携した事業推進】

組合における事業承継への意識・取組状況・課題等に応じて、「個別支援」と「一般支援」による二段構えで、柔軟かつ実効性のある取組を進めます。

#### 【取組例】

- ①取組中又は検討中の組合 ⇒ 組合の取組を積極的・具体的に支援
- ②未検討の組合 ⇒ 対応の必要性、取組・検討の手順、支援制度等を啓発

#### 【関係機関等との連携強化】

組合・組合員企業と事業承継・引継ぎ支援センター等の「専門支援機関への橋渡し」を円滑・適切に行えるよう、関係機関等との良好な関係構築を進めます。

#### 【中央会における推進体制の整備】

組合が事業承継への対応に安心して取り組むことができるよう、新たに専任チームを整備し、組合活動を後押し・フォローアップに取り組むなど「手厚い組合支援」を進めます。

## 組合の取組の方向性

中央会がこれまで実施してきた「事業承継推進事業」により、組合が事業承継を推進していくために明らかとなった課題等は多岐にわたります。

その中でも、組合が組合員の事業承継に関する実態を把握することや他機関との連携強化、組合の組織力を生かした事業承継推進は今後の取組の基本的な柱になると考えられます。

そこで、今後の組合の取組の方向性として、①組合員の実態調査、②中央会・専門支援機関等との連携強化、③組織力を生かした事業承継推進により、これまで以上に組合による効果的な事業承継の取組を推進していくことが期待されます。

### 【組合員の実態調査】

事業承継を推進していくためには、組合が組合員の事業承継に関する実態を把握することが重要であり、実態調査を行う必要があります。

その際、費用面・ノウハウ面から組合への負担も大きいため、中央会と連携して実施することが有効です。

### 【中央会・専門支援機関等との連携強化】

組合員が抱える事業承継に関する問題は、専門的な内容も多く、専門家の支援が必要となります。

中央会や専門支援機関と連携して円滑に進めていくことが重要です。

### 【組織力を生かした事業承継の推進】

後継者や従業員の育成などは個々の中小企業・小規模事業者が継続的に取り組むには負担が大きい取組です。

そこで、組合が中央会等と連携して共同事業の実施（教育情報提供事業による研修会開催等）など、組合が持っている組織力を生かして事業承継を推進していくことが重要です。

<参考>

# ①事業承継計画書（骨子）

中小企業事業承継円滑化支援事業（個別助言業務）

様式 20

## 事業承継計画書（骨子）

前または現経営者氏名：	後継者氏名：
-------------	--------

### I. 経営理念（企業ビジョン）

### II-1. 企業概要

会社名	
資本金	百万円
従業員	名
業種	
事業内容	
家族構成	

### II-2. 沿革

### II-3. 受賞歴

### III. 現状の棚卸（現経営者・後継者が共有しておくべきこと）

#### 【自社の強み】

#### 【自社の弱み（経営課題）】

#### 【事業機会】

#### 【事業脅威】

### IV. 事業承継における課題の整理

	課題	解決の担い手	優先度
会社			
経営者			
後継者			

### V. 円滑な事業承継への骨子

①

②

③

### VI. 承継カレンダー

単位：歳・百万円・%

		〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度
企業	年齢					
	年商					
	経常利益					
	その他					
現社長	年齢					
	役職					
	持株割合					
後継者	年齢					
	役職					
	持株割合					

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業経営者のための事業承継対策」

## ②事業承継計画表

社名												後継者	親族内 ・ 親族外	
基本方針														
項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目		
事業計画	売上高													
	経常利益													
会社	定款 ・ 株式 ・ その他													
現経営者	年齢													
	役職													
	関係者の理解													
	後継者教育													
	株式・財産の分配													
	持株(%)													
後継者	年齢													
	役職													
	後継者教育	社内												
		社外												
	持株(%)													
補足														

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業経営者のための事業承継対策」

### ③事業承継自己診断チェックシート

Q 1	事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか？	はい	いいえ
Q 2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか？	はい	いいえ

【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】

- ・私には後継者がいる（子ども、親族、従業員）・・・☆へ
- ・私には後継者にしたい候補がいる（子ども、親族、従業員）・・・Q 6～Q 7へ
- ・私には後継者がいない・・・Q 8～Q 9へ

☆後継者に対し、将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引き継ぐ意思を確認しましたか？

「はい」・・・Q 3～Q 5へ

「いいえ」・・・Q 6～Q 7へ

Q 3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか？	はい	いいえ
Q 4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるように取り組んでいますか？	はい	いいえ
Q 5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか？	はい	いいえ
Q 6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか？	はい	いいえ
Q 7	後継者候補に承継の意思について打診する時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか？（後継者が若く、打診するには早すぎる 等）	はい	いいえ
Q 8	第三者に事業を引き継ぐ場合（企業売却・事業譲渡等）の相手先の候補はありますか？	はい	いいえ
Q 9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか？	はい	いいえ

< 診断結果 >

◆Q 1・Q 2で、1つ以上「いいえ」と回答した方 事業承継を円滑に進めるには長い時間を要します。早期着手の重要性を理解し、事業承継に向けて現状の把握を進めましょう。
◆Q 3・Q 4・Q 5で、1つ以上「いいえ」と回答した方 円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。
◆Q 6・Q 7で、1つ以上「いいえ」と回答した方 企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。
◆Q 8・Q 9で、1つ以上「いいえ」と回答した方 「事業承継引継ぎ・支援センター」にご相談ください。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」

## ④奈良県中小企業団体中央会の取組状況

事業承継が全国的な課題となっている中、奈良県中央会においても令和元年度より組合の事業承継推進に向けてアンケート調査やヒアリング調査による実態調査等を行い、中央会・組合の役割について検討・整理を行ってきました。

### 【年度別の取組概要】

年 度	取 組 内 容
令和元年度 (2019)	<p>■会員組合へのアンケート調査（183組合） 組合及び組合員企業における事業承継の実態や対応状況、後継者育成等の取組について会員組合を対象にアンケート調査を実施 ⇒回答124組合（回答率67.8%）</p> <p>①組合組織の状況 ②事業承継の現状と課題 ③青年部の有無と取組状況 ④事業承継の支援策の認知状況 ⑤中央会への要望など</p> <p>■個別ヒアリング調査（5組合） 組合における事業承継の取組等の事例収集を行うとともに、今後の具体的な取組内容等の検討につなげることを目的として、5組合を対象に個別ヒアリング調査を実施</p> <p>①業界動向 ②組合企業の動向 ③組合としての事業承継支援の現状 ④組合による事業承継支援に対する意向・今後の方針 ⑤中央会に望むこと</p>
令和2年度 (2020)	<p>■組合員企業へのアンケート調査（289組合員） 製造業・小売業と業種や規模が異なる2つの組合員を対象にアンケート調査を実施 ⇒回答87組合員（回答率30.1%）</p> <p>①会社の状況 ②事業承継の現状と課題 ③後継者に求めること ④中央会に対する要望など</p> <p>■テーマ別勉強会の開催 アンケート調査結果をもとに、組合員の事業承継に関する課題解決のためのテーマ別勉強会を開催（経営力向上、財務会計、人材育成等）</p>

## 奈良県中小企業団体中央会

〒630-8213 奈良県奈良市登大路町38番地の1 奈良県中小企業会館内

T E L : 0742-22-3200

F A X : 0742-26-0125

E-mail : info@chuokai-nara.or.jp

U R L : <http://www.chuokai-nara.or.jp/>