

2021年9月19日（日）課題研究委員会 最終報告
於：愛知学院大学（オンライン）

中小企業事業承継における 課題と展望

：中小企業（小規模事業）会計の視点から

課題研究委員会メンバー

顧問	加藤恵一郎	(税理士・公認会計士)
委員長	成川 正晃	(東京経済大学)
委員	大槻 晴海	(明治大学)
	木下 貴博	(松本大学)
	中島 洋行	(明星大学)
	久田 英詞	(税理士・公認会計士)
	古川 忠彦	(アルパ・コンサルティング (株))
	増山 英和	(税理士)
	宮地 晃輔	(長崎県立大学)
	山浦 佑太	(税理士)

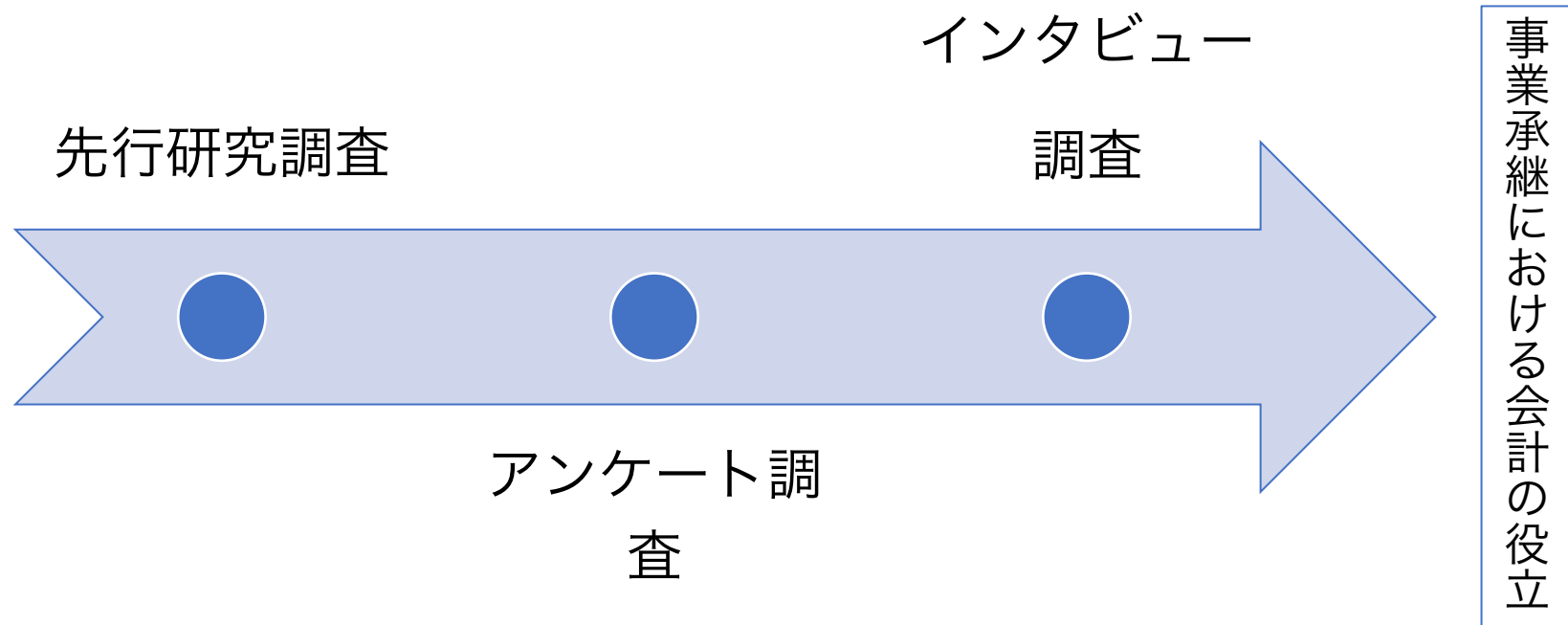
目次

- 1 はじめに
 - 2 中小企業の現状と事業承継
 - 3 事業承継とは
 - 4 従来の実態調査（先行研究）
 - 5 会計情報に基づいた事業承継支援
- 以上中間報告—

< 研究会 >

回	開催日	場所	回	開催日	場所	回	開催日	場所
1	2018年11月2日	東京	2	2018年11月20日	東京	3	2019年2月27日	東京
4	2019年6月28日	東京	5	2019年9月30日	東京	6	2020年1月27日	仙台
7	2020年4月25日	Zoom	8	2020年5月16日	Zoom	9	2020年9月26日	Zoom
10	2020年10月17日	東京	11	2021年2月13日	Zoom	12	2021年6月12日	Zoom
13	2021年7月17日	東京						

6 課題研究委員会の方向性



7 リサーチクエスト

中小企業の事業承継時における会計の役立ちに関する研究



「事業承継」時とはどのようなステージか

事業承継のステップ

会計情報



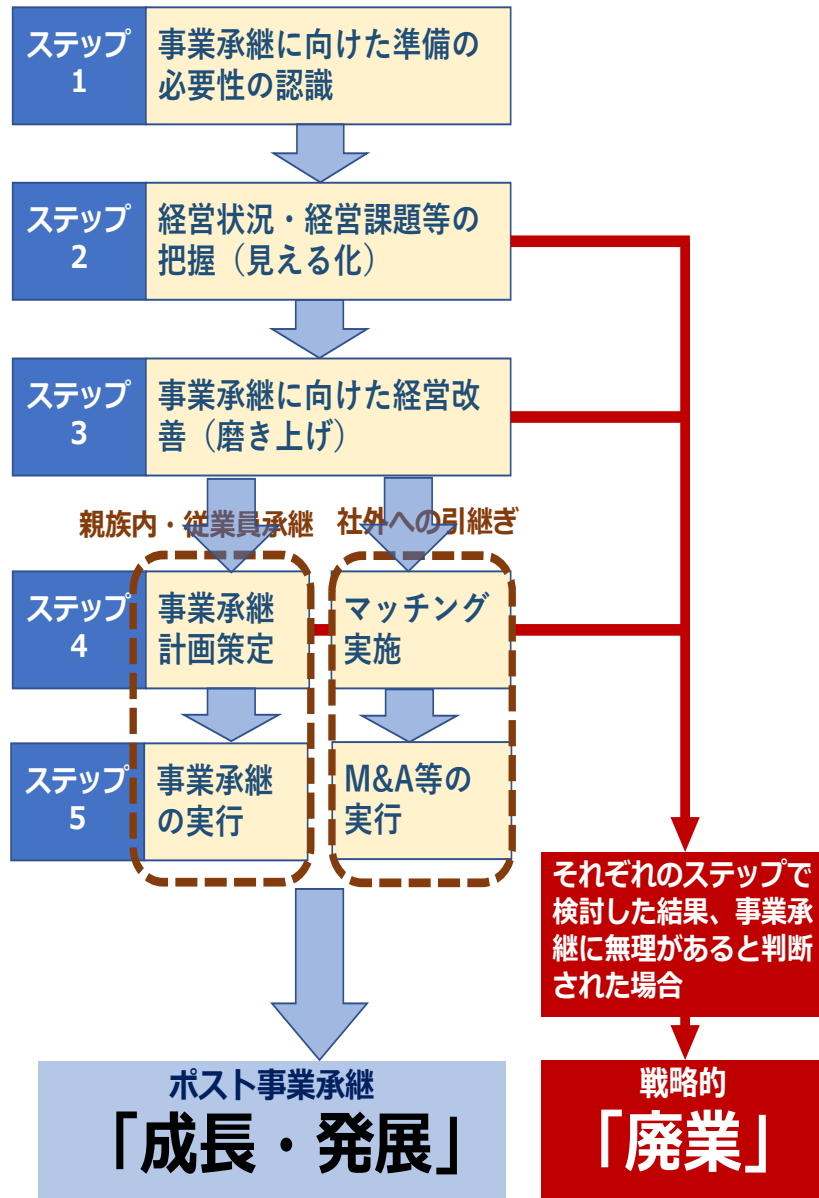
「事業承継マニュアル」に示された5つのステップを参考に

理論的支柱

必要なら修正

事業承継の5つのステップ＋戦略的廃業

- 事業承継だけでなく、廃業も重要な選択肢ではないか
- 戦略的廃業＜自主廃業
- NPV法が一定の示唆
- 戦略的廃業が事業承継時の選択肢になりうる



(出所) 成川・加藤2021, p.88

事業承継ケース研究

長崎県平戸市小売業
(スーパー)



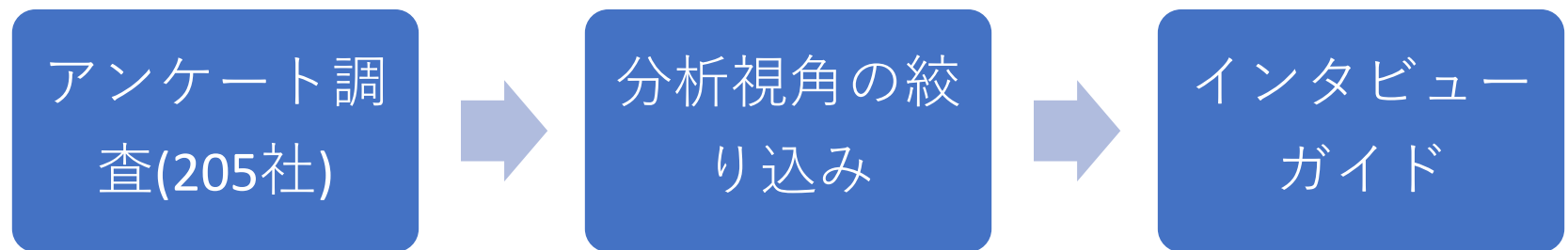
経営改善計画書認定
支援事業 (405事業)



事業承継計画の促進
を図る意義

税理士法人による
コンサルティング事例

アンケート調査（1）



※ 調査は税理士法人を通して配布・回収

アンケート調査例 (2)

(12) 貴社の経営において重視する会計情報

以下の中から第1位・第2位・第3位をそれぞれ選んだうえで番号で回答してください。なお、選択肢11～13を選択される場合には、重視されている具体的な財務比率を（ ）内にご記入ください。

- | | | |
|------------|---------------|----------|
| 1. 売上高 | 2. 粗利益（売上総利益） | 3. 営業利益 |
| 4. 経常利益 | 5. 当期純利益 | 6. 現金・預金 |
| 7. 売掛金 | | |
| 8. 借入金 | 9. 人件費 | 10. 預り金 |
| 11. 財務比率①（ | | ） |
| 12. 財務比率②（ | | ） |
| 13. 財務比率③（ | | ） |
| 14. その他（ | | ） |

第1位〔1(114)〕

第2位〔2(54)〕

第3位〔8(37)〕

アンケート調査自由記述 (3)

【自由記述欄】 - 一部 -

子供たちにどの様に経営の楽しさを伝えることが大切…夢を持ち前向きな気持ちをもたせる

数年内の廃業を考えている

親族がほとんどの1飲食店では、このアンケート内容は難しすぎる。事業承継のことを考えてないわけではないが、どちらかといえば計画的なものは出せず、その時その時で成るようにしかないと考えている状況です。

現在の事業が継続されていくのか大きな課題だと思う。当社は競争と技術革新の早い業界に入っていることもあり、果たしてどうなっていくのか心配である。特に欲しい技術者の採用難は厳しい。時代の変化に対してどのように対応していくのか、きびしい環境にある。承継についてもどのようにしていくのがよいのか充分検討する必要があるのではないかな。

等々

インタビュー調査（1）

対象の選定

- アンケート調査に回答があった205社のうち、特徴ある企業を選定し、協力依頼を行い、半構造化インタビューを実施

質問事項（共通4項目＋独自4項目）

- 共通質問項目4項目（「経理体制」「経理担当社員の役割」「事業承継に向けた業績改善に対するアクション」「事業承継を見据えた後継者教育」）を含んだインタビューガイドを作成

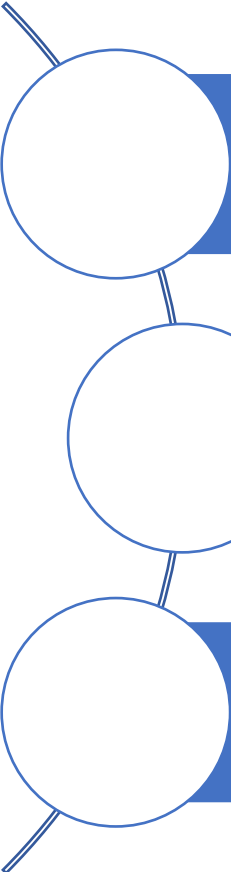
質的分析

- QSR International社の質的データ分析支援ソフト（NVivo）を活用して分析

インタビュー調査

	企業名	事業内容	実施日時	インタビューー
1	山藤鉄工株式会社	製缶板金業	2020年5月15日 13:25～14:20	山形洋司氏 (代表取締役社長)
2	ビッグオート株式会社	車両販売, 車検, 修理業	2020年5月15日 16:25～17:15	加藤木幸夫氏 (代表取締役社長)
3	株式会社Y社	(非公表)	2020年11月9日 16:00～16:50	B氏 (代表取締役社長)
4	株式会社Z社	美術品の梱包, 運送, 設置等	2020年11月16日 14:00～15:20	C氏 (代表取締役社長)

山藤鉄工株式会社

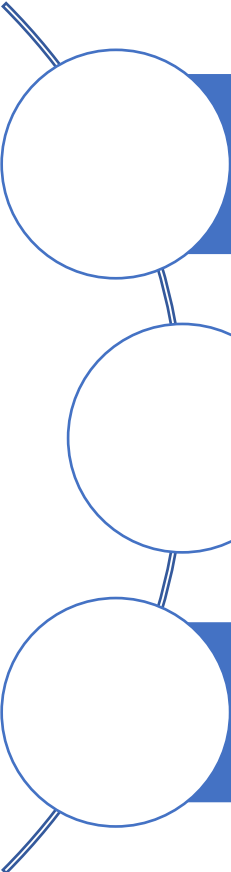


顧問税理士の指導

さまざまな「見える化」

売上高重視から経常利益重視の経営に転換

ビッグオート株式会社

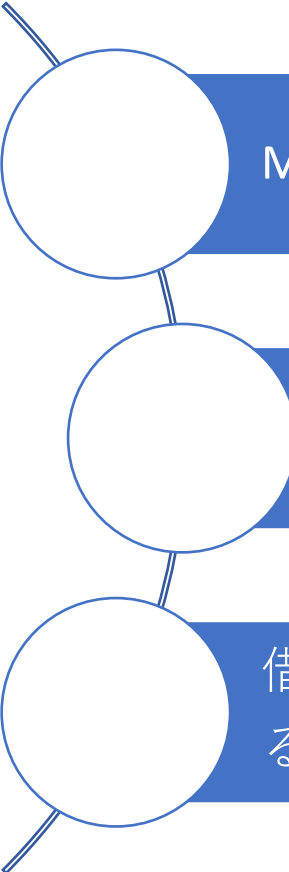


ローカルベンチマークの利用（顧問税理士）

さまざまな「見える化」

粗利重視から顧客ライフサイクルを通じた売上高の確保へと戦略転換

株式会社Y社

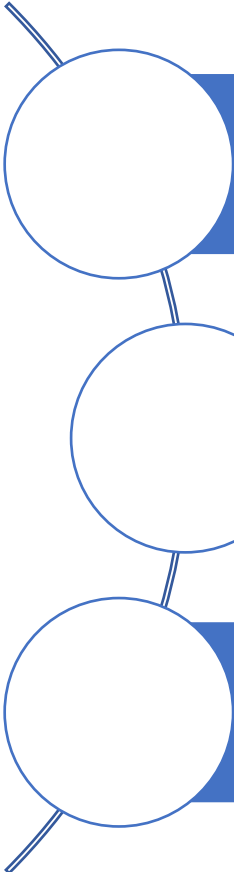


M&Aによる事業承継も検討に含め

さまざまな「見える化」

借入金の返済，労働環境の改善，事業の選択と集中からなる事業価値の「見える化」に顧問税理士と共に取り組む

株式会社Z社



現社長（2代目）の経験から、親族内承継における経営面（経理・財務）の後継者教育の重要性を認識

さまざまな「見える化」

月次決算による経営状況の把握，顧客拡大による売上高の向上，借入金の削減等事業の「見える化」に顧問税理士と共に取り組む

結論

会計(経理)の知識は必要

しかし、具体的にどの情報が重要と捉えるかは個別企業の事情（経営者の肌感覚）による

→中小企業の多様性（利益重視もあれば売上高重視もある）

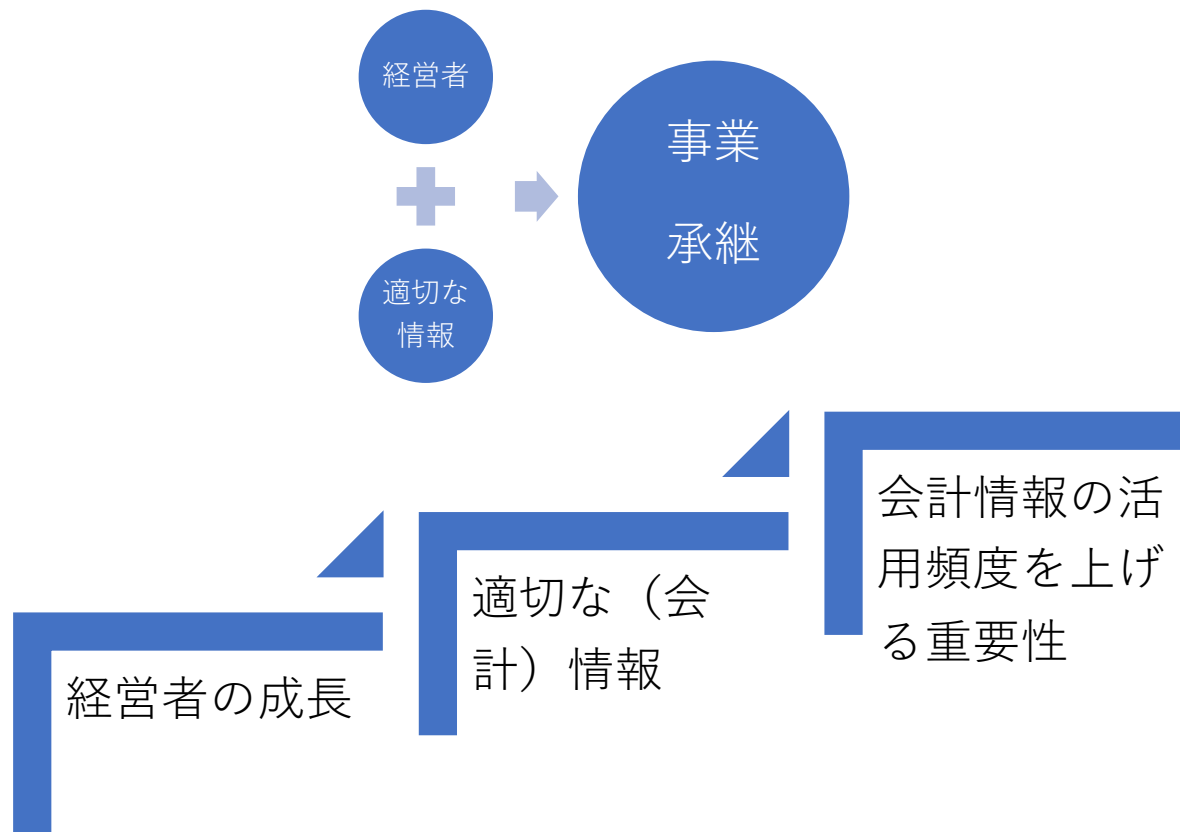
<共通>

色々な想いを次の改善・事業承継に活かしたい



中小企業の事業承継・廃業に活かせる「**適時適切な会計情報**」の重要性

結論



課題と限界

事業承継に共通するKPI(重要業績指標)は存在するか

セレクションバイアスをいかに解消していくか

研究手法としての質的研究の位置付け

参考文献

- 河崎照行.2016.『最新・中小企業会計論』中央経済社.
- 坂本孝司・加藤恵一郎. 2017. 『中小企業金融における会計の役割』中央経済社.
- 仙台市経済局. 2017. 『事業承継に関する市内中小企業アンケート調査報告書』 https://www.city.sendai.jp/kezaichose/kurashi/machi/kezaikoyo/koyo/kaigi/documents/290206_2_siryou1.pdf (2019年8月4日アクセス) .
- 中小企業庁. 2016. 『事業承継ガイドライン』 .
- 中小企業庁.2017.「経営者のための事業承継マニュアル」 中小企業庁.
- 中小企業庁. 2017. 『小規模企業白書』
- 東京商工リサーチ. 2017. 『平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査』 https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000223.pdf (2019年8月4日アクセス) .
- 成川正晃・加藤恵一郎.2021.「中小企業事業承継の5つのステップと戦略的廃業概念」 『東京経大会誌（経営学）』 310号,85-94.