

# 2025年3月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題

---

## 【テーマ】事業性評価

---

### 問題

甲社長（75歳）は、地方都市にあるA社（食品スーパー4店舗、従業員数30人、売上高10億円、当期純損失▲1千万円、純資産3千万円）の創業者であり、株式1,000株（持株比率100%）を所有し、これまで代表取締役社長として頑張ってきました。妻の丙氏は経理を担当して、夫の仕事を手伝ってきました。

後継者候補である長男の乙氏（45歳）が5年前に、大手商社を退職してA社に入社しました。現在は、購買担当責任者として働いています。

ある日、乙氏は、仕事で多忙な日々の中、ふと立ち止まって事業承継について考えてみました。

乙氏：「そう言えば、うちの会社って儲かっているのかな？」

【問1】 事業性評価は後継者にとっても不可欠であると言われます。その理由を説明してください。

A社の食品スーパー事業を巡る経営環境は年々厳しくなっており、地域の人口減少、大手ショッピング・モールの台頭、インターネット宅配事業者との競合などにより、A社の顧客は年々減少しています。また、地産地消を標榜して地元の朝一番に採れた新鮮な野菜を販売する八百屋が登場し、大人気となっています。

しかし、乙氏は決算書を詳しく見たことがなく、A社が赤字である現状について何ら疑問視していませんでした。

一方、広告宣伝は、新聞折り込みチラシのみ実施してまいした。Webサイトのホームページでも、簡単な会社案内しか掲載していませんでした。

そして、丙氏が担当する経理業務も、昔ながらの手作業で会計帳簿を入力しており、繁忙期は夜中まで入力作業を行うこともありました。顧問税理士は創業以来の長いお付き合いである 70 歳のベテラン大先生でしたが、クラウド会計導入など新しいサービスを提案してくれることはありません。

後継者候補の乙氏は、業務効率化やマーケティングに IT 技術を活用しなければいけないと思っていましたが、自分自身が営業畑出身で IT を苦手とし、日常業務に忙殺されていたため、経営改善への取り組みは、自分が社長に就任した後から始めても間に合うだろうと楽観的に考えていました。

後日、事業承継支援の専門家であるあなたは、メインバンクからの紹介を受け、乙氏から事業承継についての個別相談に対応しました。

乙氏：「甲社長がそろそろ引退しますので、私が社長に就任しようと思います。

商工会のセミナーを受講しましたところ、『事業承継は、株式の税務や法務の問題が重要だ！』と言われましたが、当社は問題ないでしょうか。」

あなた：「相続税がかかるかもしれませんが、お父様である甲社長の持株比率は 100% ですから、大きな問題はありません。それよりも、乙さんは会社の事業性をしっかりと評価しましたか？会社の財務内容や収益性についても理解できていますか？」

乙氏：「それが決算書を見ても、よくわかりません。父（甲社長）と会社の仕事のことを話す機会がほとんど無いので、正直なところ、よく知らないんですよ。どうせ私しか後継者がいないので、そのうち自然と理解できるでしょう。」

あなた：「何を言ってるんですか！？事業の実態を知らないで、それを承継しようとしてしているのですか？隠れた借金があるかもしれませんし、今後も赤字が解消しないかもしれません。近い将来に危機的な状態に陥ってしまうかもしれませんよ。」

乙氏：「それは重大なことですね。どうすればよいのでしょうか？」

あなた：「今後も事業が存続して成長することができるかどうか、事業性評価を行いましょう。」

**【問2】** 中小企業の事業性評価を行うためには、中小企業庁の「ローカルベンチマーク」を使うことが効果的だと言われます。ローカルベンチマークとは何か、説明してください。また、現経営者との対話が必要だと言われます。後継者が現経営者に対して、何をヒアリングすべきでしょうか。