

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.830 2023.7.11

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年7月3日号

## 日銀短観(6月調査)

～景況感は幅広く改善、設備投資も堅調、  
価格転嫁の鎮静化はまだ

経済・金融フラッシュ 2023年7月3日号

## 宿泊旅行統計調査(2023年5月)

～水際対策撤廃で外国人延べ宿泊者数が  
順調に回復

経営TOPICS

統計調査資料

## 労働力調査(基本集計)

2023年(令和5年)5月分

経営情報レポート

## 中小企業における SDGs経営実践のポイント

経営データベース

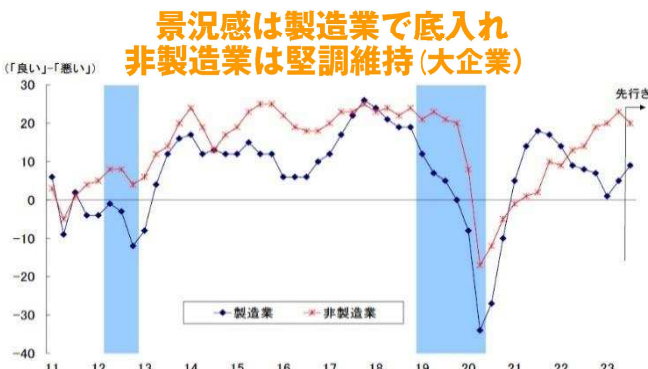
ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:事業承継

## 実子の後継者にする場合の注意点 株式・財産の分配について

# 日銀短観（6月調査） ～景況感は幅広く改善、設備投資も堅調、 価格転嫁の鎮静化はまだ

ニッセイ基礎研究所

- 1** 6月短観では、製造業における景況感の底入れが確認された。大企業製造業では自動車領域での供給制約緩和や原材料高の一服などを受けて、7四半期ぶりに景況感が改善した。また、大企業非製造業では、新型コロナウイルス感染症の5類への移行等に伴うサービス需要の持ち直しやインバウンド需要の回復を受けて、5四半期連続で景況感が改善している。



(注) シャドローは景気後退期間、21年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

- 2** 先行きの景況感は製造業と非製造業で方向感が分かれた。製造業では海外経済への警戒感が重荷になったものの、自動車の挽回生産や半導体市場の底入れ、原材料価格の下落に対する期待が上回ったと考えられる。

一方、非製造業では、物価高に伴う国内消費の下振れや人手不足の深刻化などへの警戒感が根強いとみられ、先行きに対して慎重な見方が優勢となった。

- 3** 2023年度の設備投資計画（全規模）は、前年比11.8%増と大きく上方修正さ

れた。上方修正幅は例年をやや上回り、6月調査時点での伸び率としても昨年度に次ぐ過去2番目の高水準となっている。

例年6月調査では年度計画が固まってきた投資額が上乗せされる傾向が強い。

また、資材価格や人件費の上昇に伴う投資額の上振れが押し上げに働いた可能性もある。

ただし、投資余力の改善、経済活動の再開、脱炭素・DX・省力化・サプライチェーンの再構築など設備投資の追い風は多く、実態としても堅調な投資意欲を反映していると言えるだろう。

- 4** 注目された販売価格判断DI（大企業）については、足元で販売価格への転嫁の勢いはやや和らいでいる。ただし、仕入価格と比べて販売価格の鈍化ペースは鈍い。これまで価格転嫁が遅れがみであったことから、マージン（採算）回復に向けた動きが続いているとみられる。

先行きも製造業では仕入れ価格ほど販売価格の上昇圧力が鈍化しない想定となっている。なお、企業の物価見通し（全規模）はやや下振れしたが、それぞれ（1年後・3年後・5年後とも）物価目標である2%を上回った状況が続いており、企業の価格・賃金設定への影響が注目される。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 宿泊旅行統計調査(2023年5月) ～水際対策撤廃で外国人延べ宿泊者数が 順調に回復

ニッセイ基礎研究所

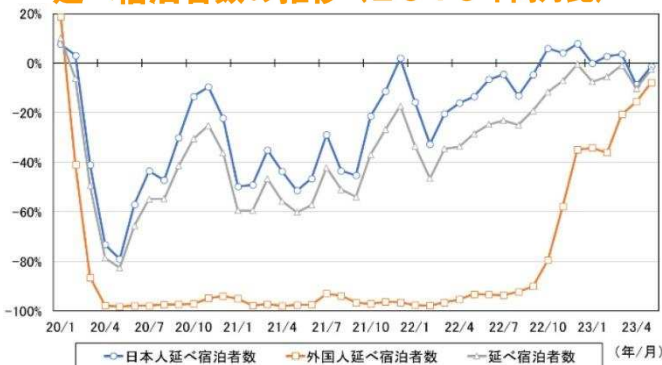
## 1 外国人延べ宿泊者数は速い 回復ペースを維持

観光庁が6月30日に発表した宿泊旅行統計調査によると、2023年5月の延べ宿泊者数は5,012万人泊（4月：4,554万人泊）となった。

前年同月比は36.2%（4月：同39.0%）、新型コロナウイルスの影響が出る前の2019年同月比でみると、▲2.5%（4月：同▲10.2%）とマイナス幅が縮小したものの、コロナ禍前の水準は下回った。

2023年5月の日本人延べ宿泊者数は4,115万人泊（4月：3,602万人泊）となり、2019年同月比は▲1.3%（4月：同▲8.7%）とマイナス幅は縮小したが、2ヵ月連続でコロナ禍前を下回った。

延べ宿泊者数の推移（2019年同月比）



（出典）ともに観光庁「宿泊旅行統計」

## 2 全国旅行支援の後押しは弱まるが、日本人延べ宿泊者数は大きく落ち込まない

2023年5月の日本人延べ宿泊者数は2019年比▲1.3%とわずかにコロナ禍前を下回る水準となったが、全国旅行支援が開始された2022年10月以降、日本

人延べ宿泊者数はコロナ禍前と同程度の水準で推移している。

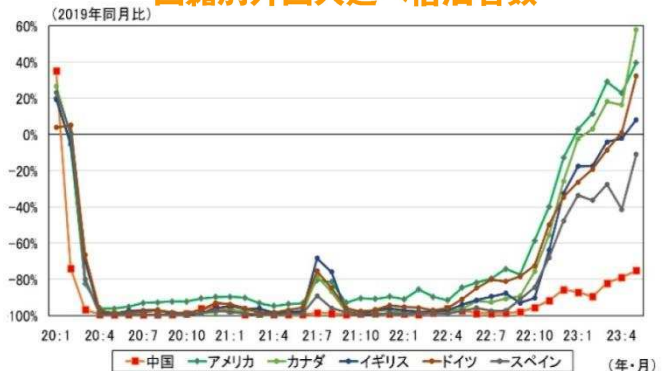
## 3 外国人延べ宿泊者数（中国を除く）は コロナ禍前を上回った

外国人延べ宿泊者数は2022年10月11日に個人旅行の解禁、短期滞在のビザ免除再開、一日あたりの入国者数の上限の撤廃など水際対策が緩和されたこと、そして2023年4月29日に水際対策が撤廃されたことで回復してきた。

しかし、まだ外国人延べ宿泊者数はコロナ禍前の水準を回復していない。

その一因は中国人観光客が回復していないことである。中国人観光客はコロナ禍前、外国人観光客のおよそ3分の1を占めていたが、2023年5月の中国人延べ宿泊者数は2019年比▲75.1%（4月：同▲78.9%）と他の国・地域と比較すると回復が遅れている。

国籍別外国人延べ宿泊者数



（注）従業員数10人以上の施設

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 労働力調査 (基本集計)

## 2023年 (令和5年) 5月分

総務省統計局 2023年6月30日公表

### 結果の概要

#### 【就業者】

- 就業者数は 6745 万人。前年同月に比べ 15 万人の増加。10 か月連続の増加。
- 雇業者数は 6063 万人。前年同月に比べ 27 万人の増加。15 か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は 3655 万人。前年同月に比べ 29 万人の増加。2 か月連続の増加。  
非正規の職員・従業員数は 2074 万人。前年同月に比べ 3 万人の減少。2 か月連続の減少。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「製造業」、「建設業」、「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」などが増加。

#### 【就業率】 (就業者 / 15歳以上人口 × 100)

- 就業率は 61.2%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇。
- 15~64 歳の就業率は 78.8%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇。

#### 【完全失業者】

- 完全失業者数は 188 万人。前年同月に比べ 3 万人の減少。3 か月ぶりの減少。

#### 【完全失業率】 (完全失業者 / 労働力人口 × 100)

- 完全失業率(季節調整値)は 2.6%。前月と同率。

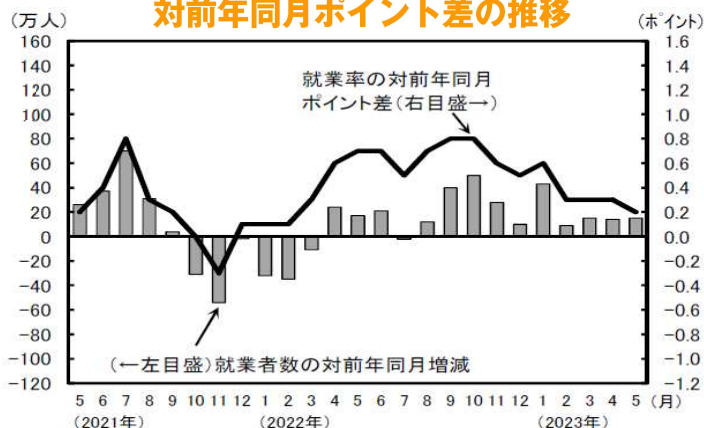
#### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は 4085 万人。前年同月に比べ 17 万人の減少。15 か月連続の減少。

原数値	実数 (万人、%)	対前年同月増減 (万人、ポイント)			
		5月	4月	3月	2月
15歳以上人口	11022	-10	-23	-42	-48
労働力人口	6932	11	15	28	2
就業者	6745	15	14	15	9
男	3697	-7	-9	-21	-9
女	3047	22	23	35	18
自営業主・家族従業者	651	-9	9	-2	-3
雇業者	6063	27	7	11	7
役員を除く雇業者	5728	25	6	15	20
正規の職員・従業員	3655	29	13	-8	-9
非正規の職員・従業員	2074	-3	-6	23	29
農業、林業	193	-14	-6	5	8
建設業	476	14	-10	-7	11
製造業	1046	20	38	14	1
情報通信業	285	13	10	11	10
運輸業、郵便業	347	-5	9	7	-2
卸売業、小売業	1024	6	-2	-32	-39
金融業、保険業	153	0	5	9	4
不動産業、物品賃貸業	149	6	-4	3	5
学術研究、専門・技術サービス業	260	-2	-2	6	8
宿泊業、飲食サービス業	381	13	8	24	17
生活関連サービス業、娯楽業	232	8	10	-6	-14
教育、学習支援業	341	-10	-19	1	0
医療、福祉	926	-19	-29	-18	0
サービス業(他に分類されないもの)	468	-17	-2	-9	11
就業率	61.2	0.2	0.3	0.3	0.3
うち15~64歳	78.8	0.2	0.2	0.3	0.3
男	84.4	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1
女	73.0	0.5	0.5	1.0	0.7
うち20~69歳	80.3	0.3	0.4	0.7	0.6
完全失業者	188	-3	2	13	-6
理由別					
非自発的な離職	48	-3	-1	-2	-10
うち勤め先や事業の都合	27	-5	-1	-1	-9
自発的な離職(自己都合)	75	-4	-1	12	2
新たに求職	50	1	4	2	2
非労働力人口	4085	-17	-37	-70	-52

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		5月	4月	3月	2月
完全失業率	2.6	0.0	-0.2	0.2	0.2
男	2.7	0.0	-0.3	0.1	0.3
女	2.4	0.0	-0.1	0.2	0.1

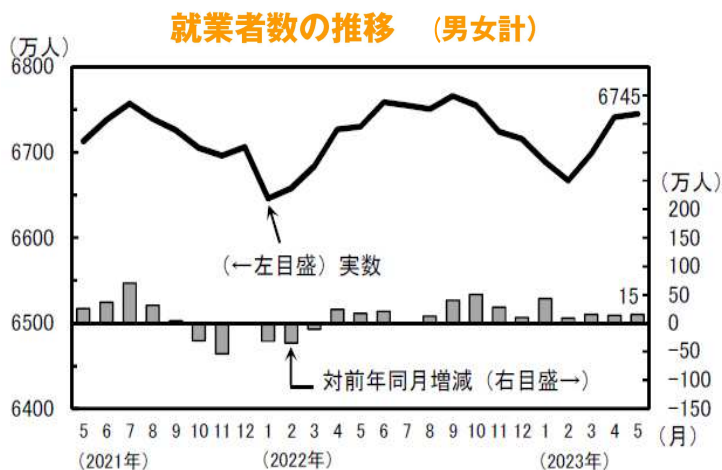
#### 就業者数の対前年同月増減と就業率の対前年同月ポイント差の推移



## I 就業者の動向

### 1 男女別就業者数

- 就業者数は 6745 万人。  
前年同月に比べ 15 万人(0.2%)  
の増加。10 か月連続の増加。  
男性は 3697 万人、7 万人の減少。  
女性は 3047 万人、22 万人の増加。



### 2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は 651 万人。  
前年同月に比べ 9 万人(1.4%)の減少。
- 雇用者数は 6063 万人。前年同月に比べ  
27 万人(0.4%)の増加。15 か月連続の増加。  
男性は 3276 万人、4 万人の増加。  
女性は 2787 万人、23 万人の増加。

### 従業上の地位別就業者数 (万人)

2023年 5月	実数	対前年 同月増減
就業者	6745	15
自営業主・家族従業者	651	-9
雇用者	6063	27
男	3276	4
女	2787	23

### 3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は 3655 万人。前年同月に比 29 万人 (0.8%) の増加。  
2 か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は 2074 万人。前年同月に比べ 3 万人 (0.1%) の減少。  
2 か月連続の減少。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は 36.2%。  
前年同月に比べ 0.2 ポイントの低下。

### 雇用形態別雇用者数

2023年 5月	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5728	25	-	3022	4	-	2707	21	-
正規の職員・従業員	3655	29	63.8	2362	8	78.2	1293	21	47.8
非正規の職員・従業員	2074	-3	36.2	660	-4	21.8	1414	0	52.2
パート	994	-12	17.4	127	1	4.2	866	-14	32.0
アルバイト	450	10	7.9	213	2	7.0	237	8	8.8
労働者派遣事業所の派遣社員	159	4	2.8	61	-2	2.0	98	6	3.6
契約社員	271	-11	4.7	145	-9	4.8	126	-3	4.7
嘱託	113	-1	2.0	71	-2	2.3	41	0	1.5
その他	88	8	1.5	42	6	1.4	46	2	1.7

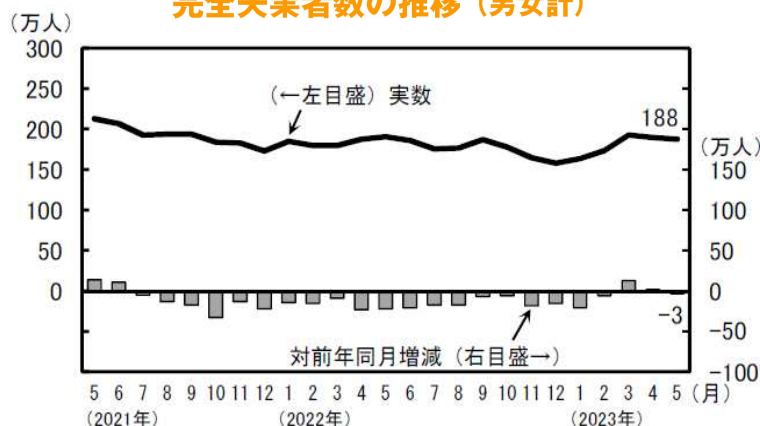
注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

## II 完全失業者の動向

### 1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は 188 万人。前年同月に比べ 3 万人(1.6%)の減少。3 か月ぶりの減少。
- 男性は 107 万人。前年同月に比べ 3 万人の減少。女性は 81 万人。前年同月と同数。

完全失業者数の推移 (男女計)



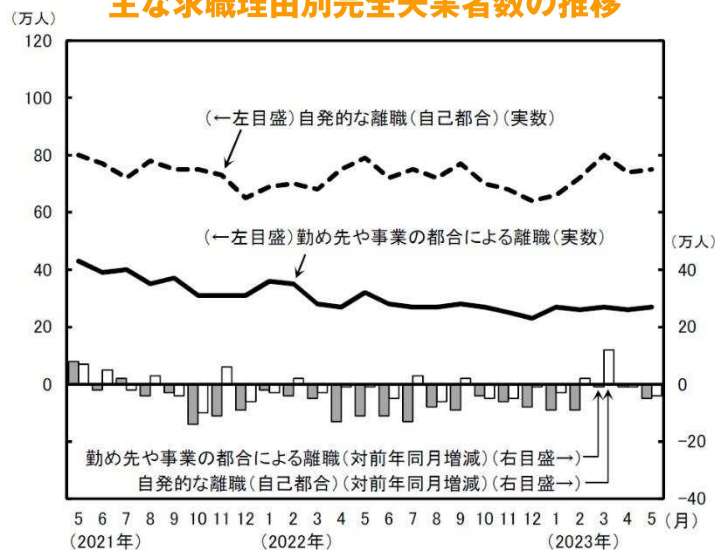
### 2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は 27 万人と、前年同月に比べ 5 万人の減少、「自発的な離職 (自己都合)」は 75 万人と、前年同月に比べ 4 万人の減少、「新たに求職」は 50 万人と、前年同月に比べ 1 万人の増加。

求職理由別完全失業者

2023年 5月	男女計 (万人)	
	実数	対前年同月増減
完全失業者	188	-3
仕事をやめたため求職	123	-6
非自発的な離職	48	-3
定年又は雇用契約の満了による離職	21	2
勤め先や事業の都合による離職	27	-5
自発的な離職 (自己都合)	75	-4
新たに求職	50	1
学卒未就職	7	0
収入を得る必要が生じたから	29	3
その他	14	-1

主な求職理由別完全失業者数の推移



### 3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は、「15～24 歳」、「25～34 歳」及び「45～54 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ減少。
- 女性の完全失業者数は、「15～24 歳」及び「55～64 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ増加し、「35～44 歳」及び「45～54 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ減少。

年齢階級別完全失業者数

2023年 5月	男女計 (万人)		男 (万人)		女 (万人)	
	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減
総数	188	-3	107	-3	81	0
15～24歳	24	-1	13	-2	11	1
25～34歳	43	-3	24	-3	19	0
35～44歳	31	-1	17	1	14	-3
45～54歳	38	-5	21	-3	17	-2
55～64歳	35	5	19	2	16	3
65歳以上	16	0	12	0	4	0
(再掲)55～59歳	16	-2	9	0	7	-1
(再掲)60～64歳	19	7	11	4	8	3

労働力調査 (基本集計) 2023年 (令和5年) 5月分の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



経営

中小企業における

# SDGs 経営 実践のポイント

1. 中小企業にとってのSDGs 経営とは
2. SDGs 経営の導入ステップ
3. SDGs 経営導入に向けた検討のポイント
4. 中小企業におけるSDGs 経営導入事例



## 参考資料

『SDGs がよくわかる本』（松原 恭司郎著 秀和システム） 『小さな会社のSDGs 実践の教科書』（青柳 仁士著 翔泳社） 『社長のためのSDGs 実践経営』（岡 春庭、中島 達朗、岡 裕美共著 マネジメント社） 『中小企業のためのSDGs 活用ガイドブック』（中小機構） 『J-Net21』（中小機構サイト） 『SDGs経営ガイド』（経済産業省）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業にとってのSDGs経営とは

2030年のSDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）達成に向けて、国、自治体、企業、各種団体および個人レベルで様々な取り組みが行われています。

本レポートでは、まだ取り組みレベルに温度差が見られる中小企業におけるSDGs経営の実践ポイントについて解説します。

### ■ SDGs経営への対応の必要性

#### （1）顧客意識の変化への対応

世間でのSDGsへの認知度や関心度合いが高まるにつれて、顧客の視点も変わってきています。これまでのようにより安い製品・サービスを求めている顧客は存在しますが、近年では「SDGsに即した製品・サービスを購入、利用し社会貢献の一端を担いたい」という顧客も増えてきました。具体的には、ロングライフ製品、使い切りでなく繰り返し使用できる製品、エコ素材製品および適正価格の製品などへの関心が高まりつつあります。

欧米ではすでに、同等の製品の場合には「SDGs配慮型の製品やサービスの方がより販売量が多く、利益貢献度も高い」といった状況があり、日本においても、今後SDGs教育を受けてきた学生や若者が中心となる消費者世代になるにつれて、このような変化がより顕著になってくるものと考えられます。

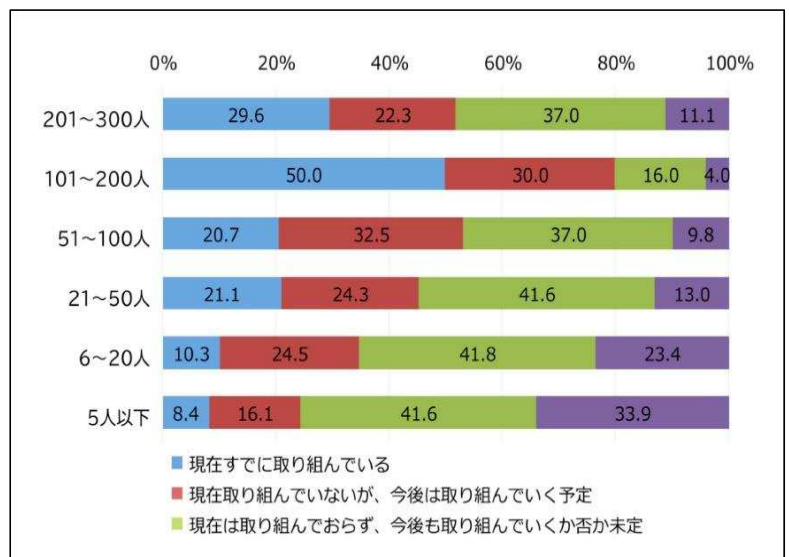
#### （2）取引先拡大の機会を活かす

取引先、特に大手企業からSDGs経営への取り組みを要求されるケースが増えてきています。とりわけ企業間取引においてその重要性は増しています。

大手企業は、取引企業に対し、SDGsに関連した環境や地域貢献の取り組みなどを確認したり、厳しいところでは、CO2削減目標数値をアンケートとして求めたりする場合があります。大手企業との取引を継続するために必要という見方だけではなく、むしろ大手企業との取引を拡大、開始させるためにもSDGsを活用する視点を持つことが重要となっています。

すでに中小企業でもSDGsへの取り組みが進んでいることが、右記のデータからもうかがえます。

### ■ 中小企業におけるSDGsの取り組み状況



出典：中小企業のSDGs推進に関する実態調査（中小機構、2022年3月）



# 2

## 企業経営情報レポート

# SDGs 経営の導入ステップ

### ■ 5つのステップで導入を進める

#### STEP 1：全社員レベルでSDGsを理解する

まずは、全社員がSDGsを理解することが最初のステップです。SDGsが導入された背景や、目標1から17までのゴールとはどのような項目で構成されているのか、さらに17のゴールごとに具体的な目標が示されている169のターゲットは何かなど、概要を掴むことが第一歩です。

ただし、全てを暗記する必要はありません。詳しい内容は、STEP2以降で徐々に理解を深めていけば結構です。この段階ではSDGsに関する入門書やマンガ本を使っでの勉強会を実施するなど、大まかな部分を捉えることができれば十分です。ポイントは、社内で共有を図ることであり、できるだけ全社員が同じ場で学ぶことです。（オンライン形式でも可）

#### STEP 2：既にSDGsに貢献している取り組みを探す

自社の活動で既にSDGsに貢献している取り組みを探します。自社で提供する製品やサービスなどが、直にSDGsに貢献していればわかりやすいと思いますが、そのような直接的なものだけでなく、職場環境改善や働き方改革への対応、および様々な地域交流などの取り組みも含めて探します。

#### ■ 自社において既にSDGsに貢献している例

本業での貢献例	本業以外での貢献例
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場の電力は再生可能エネルギーを調達</li> <li>● 多様な人材を雇用（外国人、障がい者等）</li> <li>● 社有車を電気自動車へ切り替え</li> <li>● 地元企業と連携して新製品を共同開発</li> <li>● 産業廃棄物の削減 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 印刷物に森林認証紙を使用</li> <li>● 社員の休憩スペースを設置</li> <li>● ITシステム導入により時間外労働を削減</li> <li>● 全社員に研修の機会を確保</li> <li>● 地域における子育て支援 など</li> </ul>

既存事業の中での取り組みから探し出して、自社にとってより重要なテーマ、関連が深いテーマをピックアップしていきます。これは、「後付けマッピング」ともいわれ、自社の取り組みがSDGsのどの項目に関連するか、該当するかを整理することができます。

取り上げられた現状のSDGsへの取り組みをベースにして、新たに出来ること、やりたいことを検討していきます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# SDGs 経営導入に向けた検討のポイント

### ■ SDGs 経営戦略に社員を巻き込む

SDGs の視点に基づくと、2030 年の理想の姿から経営戦略を構想する、バックキャストイングを取り入れることで長期展望を持った戦略立案が可能になります。若年層ほど自社の組織や仕事が社会にどのように関わっているか、貢献しているかについての関心が高くなっています。

自社がSDGs 目標の達成に向けて、これまでどのように貢献しているか、またさらにどのように貢献できるのかについて、社員からのボトムアップによる経営戦略づくりにつながります。

社員自身が自社のSDGs 経営戦略の策定に取り組むことにより、自社へのロイヤリティ向上にもつながります。

### ■ 経営戦略策定における検討の視点



- 営業戦略・マーケティング戦略  
地域連携、パートナーの獲得、事業創出
- ブランド戦略・人材戦略  
企業イメージ向上による顧客拡大、人材確保
- 製品戦略  
差別化した商品・サービス開発
- 社会貢献  
社会問題への貢献を通じ持続可能な雇用実現  
等

### ■ 生産性向上への取り組み

中小企業は、社会的責任を果たすための取り組みにおいて、経営や事業そのもので取り組んでいくことが期待されています。中でも、目標8「働きがいも経済成長も」と目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の2項目は、あらゆる業種・業態で関わる項目となっています。

目標8では、働きがいのある仕事や、同一労働同一賃金などが掲げられており、社員の適正な働き方の観点から業務フローの効率化・改善を検討することにつながられます。目標9では、イノベーションの促進や、環境に配慮した技術の向上の観点からのアプローチが可能になります。

目標12「つくる責任・つかう責任」においては、天然資源の利用や食品廃棄についての対応が必要とされています。直結する業種以外にも、生産コストの削減や業務フローの効率化への取り組みを通じて、生産要素の投入をより効率的・効果的にすることは、「つくる責任・つかう責任」に貢献するものと考えられます。

【参考】IT 導入補助金 2022 サイト <https://www.it-hojo.jp/>

# 4

## 企業経営情報レポート

# 中小企業におけるSDGs経営導入事例

### (1) 環境に配慮したビジネスを展開している 株式会社大川印刷

創業	1881年
資本金	2,000万円
従業員	40名
事業概要	環境印刷、デザイン
本社	横浜市戸塚区
受賞歴	2018年 第2回ジャパンSDGs アワード特別賞 2020年 横浜市SDGs 認証制度「Y-SDGs」第1回の最上位 (Supreme)

### ■同社が目指したSDGs項目



株式会社大川印刷は、FSC 森林認証紙や石油系溶剤0%インキの使用、針金を使わない製本等、環境負荷低減に特化した「環境印刷」に取り組んでいる企業です。同社がSDGsに取り組むきっかけは1993年に遡ります。もともと環境経営に関心があり、まず工場環境対策に着手しました。その後、社会起業家との出会いから「印刷を通じて社会貢献する」視点に気づき、2004年に「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、違法伐採による紙でないことを証明する「FSC 森林認証紙」や、石油系溶剤を全く含まないノンVOC（揮発性有機化合物）インクの使用を始めました。

SDGsを経営に取り入れたのは2017年春で、「国内外の社会課題が整理され、大企業が次々と導入している。必ず世の中の潮流となり、ビジネスチャンスにつながる」と判断し、これまでの取り組みをSDGsの各目標に関連付けるとともに、それまでの社内の横串組織を全廃し、SDGsを推進するプロジェクトチームを発足させました。このプロジェクトチームは「課外活動」ではなく、勤務時間内に行う「本業」と明確に位置づけられています。SDGsへの取り組みを通じて「社員の意識が変化した」ことも成果として表れました。

このほか全社的には、留め金を樹脂から紙に変えた世界初の卓上カレンダーや、在留外国人向けの「4カ国版お薬手帳」、SDGsを学べる「SDGs手帳」などを商品化しました。

これらの取り組みの結果、2018年に持続可能な調達に関心の高い上場企業4社や外資系企業、官庁、大使館など約50件の新規顧客を獲得し、政府が主催する「ジャパンSDGsアワード」の第2回SDGsパートナーシップ賞（特別賞）の受賞につながりました。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 実子の後継者にする 場合の注意点

実子を事業の後継者にしようと考えていますが、  
どのような注意点がありますか。

実子を事業の後継者にしようと考えた場合、以下の点に注意してください。

## (1) 本人、他の兄弟及び会社の役員等の後継者であることを明示しているか

「本人も周囲も、当然そう思っているだろう。」と考えて、改めて後継者である旨の明示を忘れがちです。しかし、オーナーはそう思っている本人及び周囲は違った思いを抱いていることもあります。当たり前だと思っていなくても、はっきりと、誰を後継者にするかを示しておくべきです。

## (2) 後継時期を明確にしているか

後継者を決めただけでは不十分です。

予め、いつ、事業承継をするのかを明確にしておかないと、周囲も実感が伴いません。

後継者がいるにもかかわらずオーナー自身相当な年齢に達しても経営者の座にすわり、実権を握りつづけていたのでは後継者の実力養成のチャンスを逃してしまいます。

## (3) 後継者に期待要件・期待水準を明示しているか

後継者を指名したら、それを踏まえた教育を行っていくことは当然ですが、本人が自分の力を過信することがないように、期待レベルと現状をはっきりと認識させる必要があります（実際に承継するまで継続して行う）。

## (4) 事業承継までのスケジュールを明確にしているか

スケジュールを明確にすることで、後継者には、何才までにどんな能力を身につけなければならないかが判ります。

同時に、このスケジュールでは、例えば何才で取締役、何才で常務、というように具体的な時期や処遇も明らかにします。

## (5) 定期的に成長度合いをチェックしているか

後継者の成長をチェックする場合には、出来るだけ第三者的な視点からみるようにしますが、反面では、親子の2人3脚という意識を持って成長を助けていくべきでしょう。

# 株式・財産の分配について

親族間で株式・財産の分配をするうえでの  
注意点を教えてください。

事業承継を円滑に行うには、事業承継者に株式など会社経営に必要な事業用資産を集中して分配することが望ましいでしょう。しかし、事業承継者以外に親族がいれば、その方々への財産の分配も必要です。

## 1. 事業承継における問題点

会社の事業用資産以外に十分な個人資産があれば、それらの資産をほかの親族へ分配することで解決できますが、そうでなければ、自社株式など事業用資産を分配せざるを得ない状況が生じます。

現在の経営者が保有する自社株式が、将来、相続によって親族間に分散されれば、事業承継者の事業運営に支障をきたす恐れもあります。こうした点を考慮し、支障が生じないよう事前に対策を講じておけば安心です。

## 2. 対策の具体例

円滑な事業承継という視点で、いくつか対策の具体例をあげると、以下のとおりです。

### (1) 生前贈与

生前贈与とは、自分の生きているうちに、配偶者や子どもなどに財産を贈与することです。生前贈与により、経営者が保有する自社株式を確実に事業承継者に譲り渡すことが可能です。

### (2) 遺言

法的に効力のある遺言を残すことにより、相続人間の遺産分割協議によって事業用資産が分散するのを防ぐことが可能です。ただし、生前贈与や遺言を行っても、遺留分によって一定の制約が加えられる可能性があります。

### (3) 報酬としての財産分配

事業承継者を役員として会社経営に参画させ、その業績に応じて、自社の株式を報酬として分配するなどの方法です。この場合、生前贈与や遺言とは異なり、遺留分の制約は受けません。

### (4) 議決権制限株式の活用上記

(1)、(2)、(3)の対策を講じることが現実問題として困難な場合、あるいは対策を講じたとしても、自社株式を事業承継者以外の親族に分配せざるを得ない場合、議決権制限株式の活用が対策の1つとして考えられます。

## 3. 対策の進め方

いくつか具体例をあげましたが、いずれにしても、事業承継の準備と同時並行で、親族間の財産分配や会社株式の分散防止に関する方針を決定し、速やかに対策を講じることをお勧めします。