

中小企業の事業存続性の向上

～ 承継・譲渡等の円滑化方策の提言 ～

2019年2月



はじめに

近年、わが国の企業数は減少の一途を辿っている。起業が活発化しない一方で、廃業が増加しているからである。廃業は**中小企業の事業承継の困難化**を背景として急増しており、今や倒産を超えて企業数減少の主要要因となっている。

このままでは、企業の新陳代謝が進まず企業数だけが減少する社会となる。

そこで、本会は中小企業や小規模事業者の事業存続性の向上に焦点を当てた検討に取り組むこととした。

そもそも**事業承継は事業体の所有と経営の双方が親族の影響下にあるファミリービジネスに固有の事象であり、しかも中小企業のほとんどはファミリービジネスである。**

この認識の下で、事業承継困難化の問題は2つの視点からアプローチする必要があると考えた。

その1は、**なぜ承継が困難なのかという原因側の側面**に立った視点である。

この視点からは、経営と所有を一括して親族に引き継がせることの困難な理由が何であり、困難性は以前に比べて増したのかということが問われる。

もし、困難性が増したのであれば、**解決策は増した困難性を軽減すること**である。

その2は、**なぜ承継の先細りは良くないのかという結果側の側面**に立った視点である。

この視点からは、承継の不成立による事業消滅という結果が経済社会にどのような悪影響を及ぼすかが問われることになる。例えば、地域経済の雇用機会の消失、生活者にとっての利便性の低下、伝統や文化の継承の断絶、産業内のサプライチェーンや分業体制の機能不全など、数々の悪影響が容易に想像できる。

もし、**事業消滅の悪影響が無視できない程度や性質のものであるならば、求められるのは事業存続の可能性を少しでも高める策である。すなわち、ファミリービジネスの事業承継に固執せず、それ以外の選択肢を増やし事業存続形態の多様化を図ること**である。

ともすると多くの論点が錯綜しがちな事業承継問題をこのように簡素に整理し、調査検討を進めた。

検討結果は、国がなすべきことと民間にできることの2つからなっているが、力点は後者の方にある。この意味で、本提言は、我々民間への問題提起となっている。

事業承継問題に関心をお持ちの方々の参考になれば幸いである。

2019年2月

一般社団法人 中部経済連合会
会 長 豊田 鐵郎
副 会 長 水野 明久
経済委員長

目次

はじめに

第1部 中小企業の事業存続性の向上はなぜ重要なのか	1
1. そもそも中小企業はどんなことで悩んでいるのか	1
2. 社会的に見て問題は何であり、どこで起きているのか	4
(1) 問題は廃業が起業を上回って進むことである	4
(2) 多様な横顔を持つ中小企業を類型化して理解する	7
(3) 問題は小規模企業者の類型のファミリービジネスで起きている	11
3. 中小企業の果たす役割は多方面にわたる	12
(1) 企業数や従業者数で大きなウェイトを占めている	12
(2) 付加価値額で大きなウェイトを占めている	13
(3) 地域雇用の創造で貢献している	14
(4) 地域社会の活力やQOLの維持・向上を担っている	15
(5) 地場産業は域内分業・域内産業連関で地域経済を支えている	15
(6) 持てる技術・技能でサプライチェーンに参加している	17
(7) 地域の伝統文化の多くの部分を支えている	17
第2部 中小企業の事業存続はなぜ困難なのか	19
1. 主な理由は何か	19
(1) ファミリービジネスの維持ありきの意識が困難の根源である	19
(2) 承継者難は一般的な人材難の一形態である	22
(3) 事業の明るい見通しが立てにくい	24
(4) 事業存続に向けた普段からの対策が取られていない	26
(5) 事業存続に必要な知識や支援制度の情報が知れ渡っていない	27
(6) 事業存続問題は他人に知られまいとする強い意識がある	28
2. 事業存続はどのように進められているか	29
(1) 事業存続に関する問題の基本構造	29
(2) 企業形態をとる事業者の選択肢	30
(3) 個人事業主形態の事業者の選択肢	32
3. 事業存続支援の国等の施策は効果を発揮しているか	33
(1) 公的支援機関の働きと効果	33
(2) 商工会、商工会議所の働きと効果	37
(3) 認定支援機関の働きと効果	38
(4) 支援制度の働きと効果	39
4. 民間ではどのような事業存続支援が行われているか	44
(1) 金融機関の取組状況	44
(2) 土業専門家の取組状況	46

- (3) 経営人材の求人と求職のマッチングを巡るビジネスの取組状況 47
- (4) 事業の譲渡と譲受のマッチングを巡るビジネスの取組状況 48

第3部 中小企業の事業存続支援の基本的考え方..... 51

1. 考え方の基本的整理 51

- (1) 社会的機能としての事業の存続を支援する 51
- (2) 事業存続に意欲のある事業者を支援する 51
- (3) 廃業の社会的損失が大きな事業ほど支援する 51

2. 事業存続困難化の原因や背景を軽減する..... 52

- (1) 直接的な原因である準備不足を軽減する 52
- (2) 背景的な原因である承継者候補の絶対的不足を軽減する 52

3. 事業存続形態を多様化して存続可能性を高める 52

- (1) 存続の形式を問わない事業の実質的継続を支援する 52
- (2) ファミリービジネスへの拘りからの脱却を支援する 53

4. 企業形態の事業者と個人事業主では支援の力点を変える 53

- (1) 企業形態の事業者へは存続形態の多様化に力点を置く 53
- (2) 個人事業主へは承継者候補の斡旋方法の多様化に力点を置く 53

5. 行政がすべきことと民間にできることを分けて考える 54

- (1) 行政は既存施策の効果性向上と民間の力の引き出しを行う 54
- (2) 民間は事業存続問題をビジネスとして捉え創意工夫を発揮する 54

第4部 具体的提言 56

1. 行政はどう支援すべきか — 効果性の向上、民間の力の引き出し 56

- (1) 既存施策の効果性向上の大前提の整備 56
- (2) 事前準備の支援、存続困難の予防 56
- (3) 支援施策の一層の浸透 57
- (4) 支援組織の横連携 57
- (5) 支援制度の強化・充実 58
- (6) 事業承継・譲渡等に関するデータベースの一層の充実 59

2. 民間には何ができるか — 創意工夫の発揮 60

- (1) 中小企業自身の自助努力 60
- (2) 大企業等による中小企業支援の創意工夫 61
- (3) 事業承継に関する総合コンサルティングビジネスの創意工夫 63
- (4) 多様な経営人材マッチングビジネスの創意工夫 64
- (5) 多様なM&Aマッチングビジネスの創意工夫 64

付属資料1 事業承継の成功事例

付属資料2 中小企業の事業存続に関するアンケート調査結果

第1部 中小企業の事業存続性の向上はなぜ重要なのか

第1部においては中小企業の事業存続性向上の意義について論ずる。中小企業の悩みは社会的に見てどのような問題を包含しているのかについて分析するとともに、中小企業が経済社会において果たしている役割について考察する。

1. そもそも中小企業はどんなことで悩んでいるのか

【事業承継問題の大部分は中小企業経営者の自分自身の問題である】

- ・ 近年、中小企業¹の事業承継の困難化が盛んに論じられている。
- ・ 承継者候補のあるなしにかかわらず、事業の将来見通しの暗さなどから廃業を決意する事業者もあるが、多くの中小企業は事業の存続を希望する中で承継困難という現状に悩んでいる。
- ・ 中小企業の95%がいわゆるファミリービジネス（家族経営、同族経営）であることを踏まえると、中小企業が実際に困っている理由は、大きく4つに分けて考えることができる。
 - － その1は、ファミリー内に承継者候補としてふさわしい人物が何らかの理由で存在しないためファミリー内での承継が困難な場合である。この場合の困難は内部事情に起因しているので、問題解決には自助努力が不可欠である。このケースがかなりの割合を占めると考えられる。
 - － その2は、ファミリー内に承継者候補がいたとしても将来の経営を託せる人物であるかを巡ってファミリーや従業員、取引先などを含む利害関係者の内輪で円満な納得が得られない場合である。この場合の困難もまた、内部事情に起因しているので、問題解決には自助努力が不可欠である。このケースもかなりの割合を占めると考えられる。
 - － その3は、ファミリー内に利害関係者が納得する承継者候補が存在するが、企業の所有と経営の承継、及び個人財産の相続にあたって何らかの法的・制度的困難に直面している場合である。この場合の困難の原因は経営外部にあるため、その点に関しては中小企業経営者が自助努力で解決することは難しい。しかしこのケースはそれほど多くないであろう。
 - － その4は、現経営者がファミリービジネスの維持に固執せず、ファミリー外

¹ 一般的に使われる「中小企業」という言葉は、中小企業基本法では資本金の額の大きさや常用雇用従業員数の多寡によって、「中小企業者」と「小規模企業者」に区分される。また、法人格の有無によって、法人格を持つ企業形態（会社形態）の事業者と法人格を持たない個人事業主形態の事業者者に区分される。

国、民間を問わず多くの資料では文脈に応じて中規模企業、小規模企業などの用語が使われる場合もある。特に意味の紛れが生じない限り、本提言書においてもこれらの用語法にならうこととする。

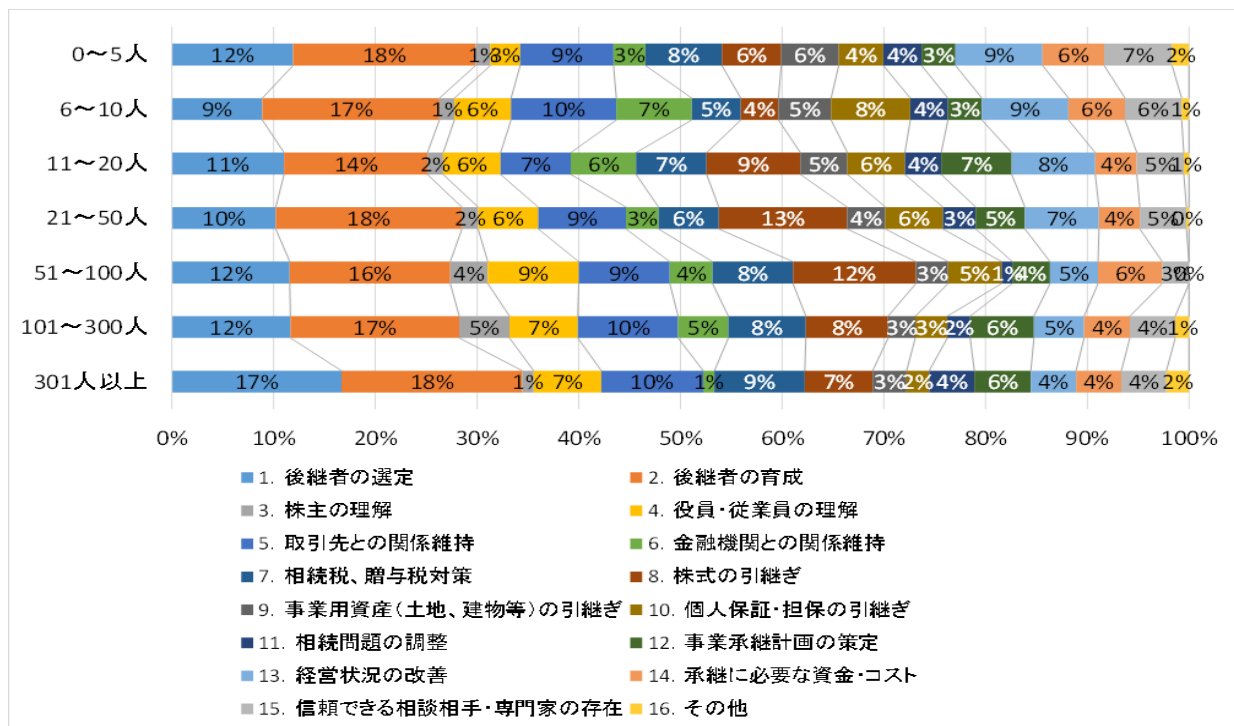
の人材や他企業に事業を引き渡すことも視野に入れているが、適切な引き渡し方法や相手が見つからない場合である。この場合の困難の原因の一部は経営外部にあるため、自助努力を基本に他者の助けがなければ解決は難しい。このケースは近年増加している。

- このように、承継困難のかなりの場合は、中小企業経営者の自助努力が必要な自分自身の問題である。

【しかし、中小企業経営者の自分自身の問題であるとして放置しておけない】

- しかしながら、承継困難を理由とする廃業は膨大な数に上っており社会的に見て影響が大きく、もはや中小企業の経営者の自助努力の問題であるとして放置しておけない社会的問題となっている。
- また、廃業を考えている中小企業の約半数は現在、黒字経営である。現在稼働中の中小企業が経営黒字である割合が約3割であることに鑑みると、経営そのものがうまくいっていても廃業を考えざるを得ない中小企業が少なからず存在することがわかる。このことは、黒字の優良企業の廃業は社会的損失であるという観点から問題となる。
- このように、事業承継問題は個社の問題を超えて、社会問題化している。ここに、中小企業の事業存続性向上を検討する意義がある。

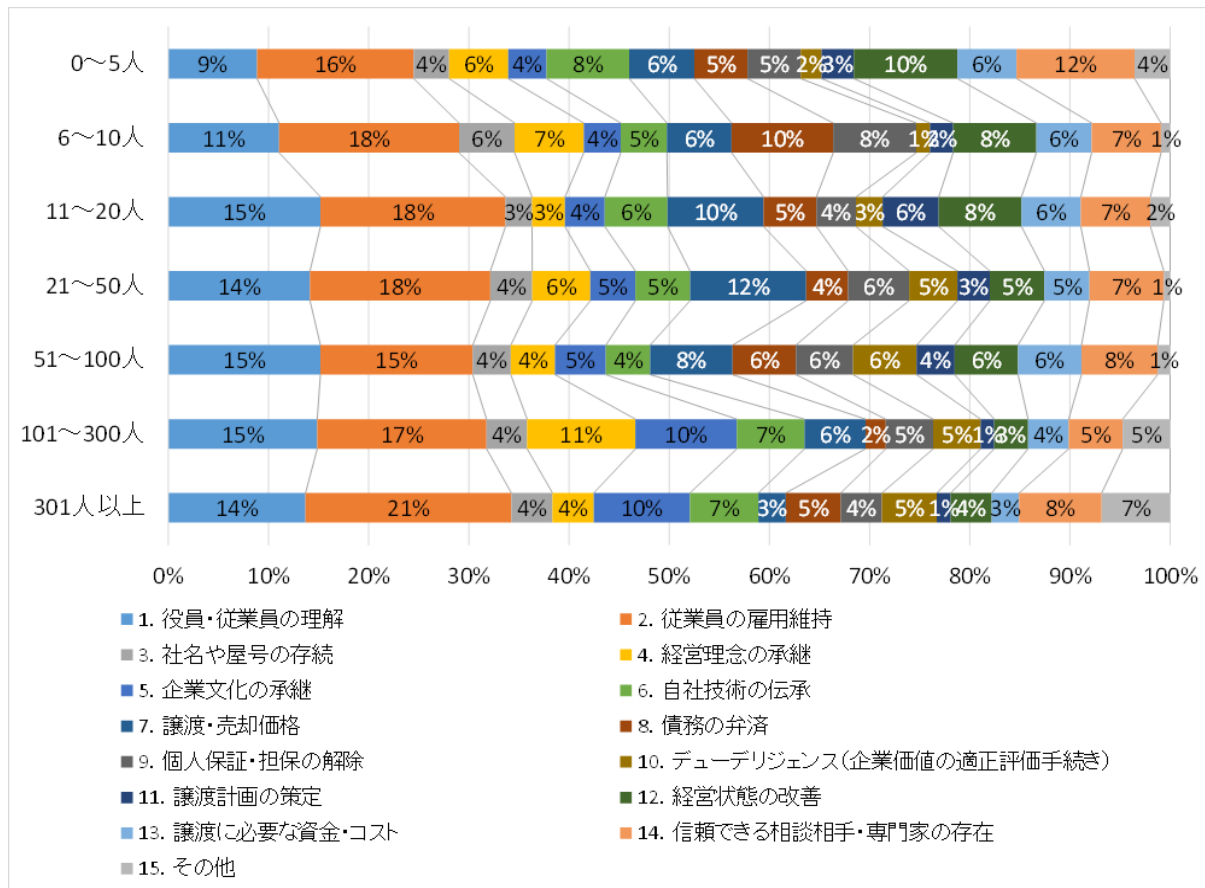
《図表 1-1》 事業承継で困難を感じる理由



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

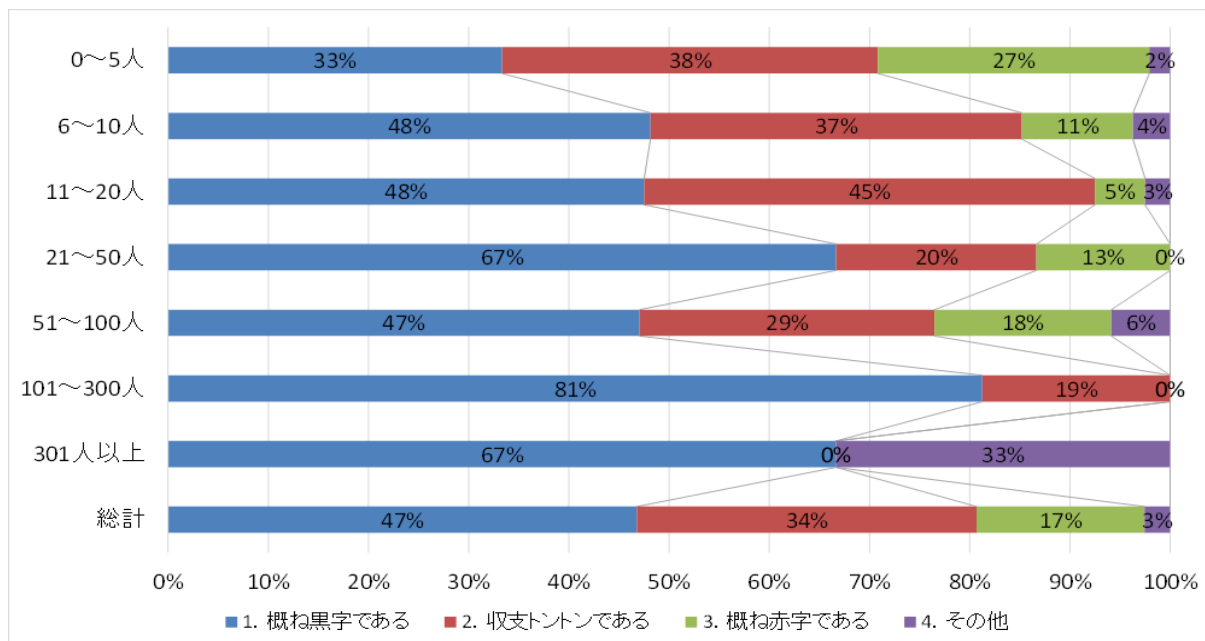
《図表 1-2》 事業譲渡で困難を感じる理由



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

《図表 1-3》 廃業を考える中小企業の経営状況



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

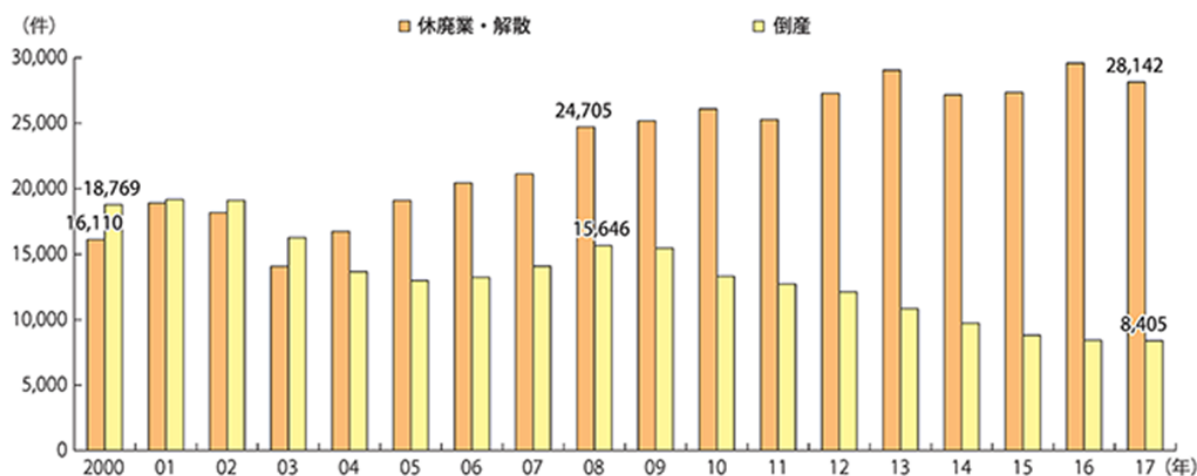
2. 社会的に見て問題は何であり、どこで起きているのか

(1) 問題は廃業が起業を上回って進むことである

【廃業が趨勢的に増加】

- ・ 近年、企業の休廃業・解散が趨勢的に増加している。
廃業のうち、約4割は黒字での廃業である。一般的に中小企業の黒字は全体の約3割であることを踏まえると、廃業企業の中には黒字の優良な企業が平均以上に含まれていることになる。
- ・ その一方で、倒産は減少傾向にある。
- ・ 休廃業・解散と倒産は企業数を減少させることとなるが、広義の中小企業のうち中規模企業においては、減少傾向は近年落ち着きを見せていることから、企業数の減少は、主に小規模企業で発生している。

《図表 1-4》 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

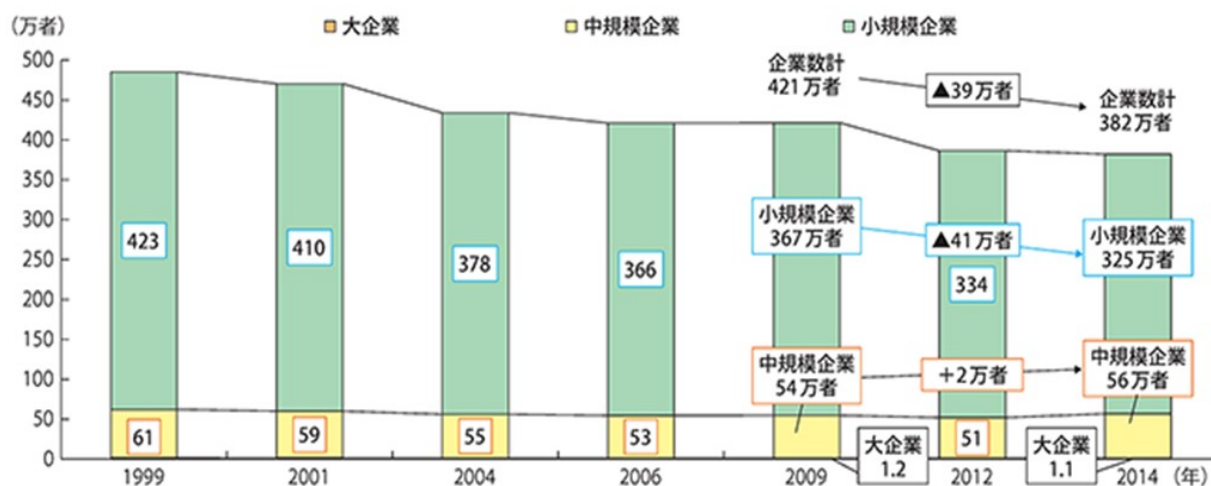
2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

3. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

(出典) 2018年版中小企業白書

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/index.html>

《図表 1-5》 企業数の推移と内訳

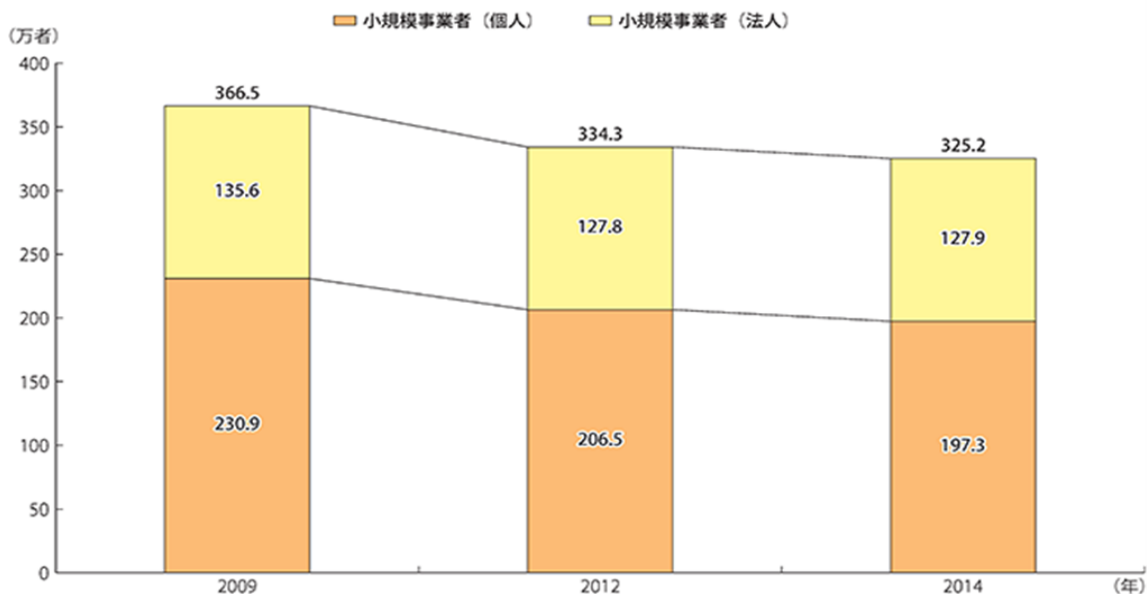


資料：総務省「平成 11 年、13 年、16 年、18 年事業所・企業統計調査」、「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」再編加工

- (注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。
 2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

(出典) 2018 年版中小企業白書

《図表 1-6》 個人/法人別の小規模事業者数の推移



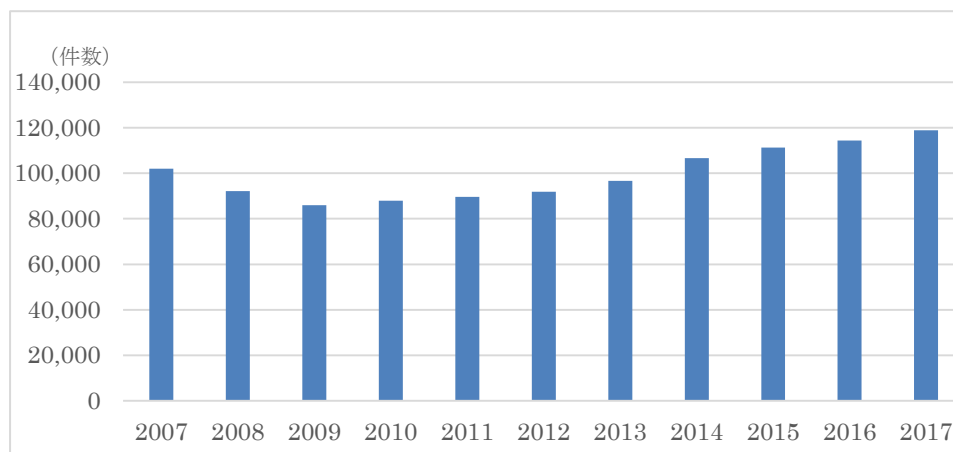
資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(出典) 2018 年版小規模企業白書

【進まない起業】

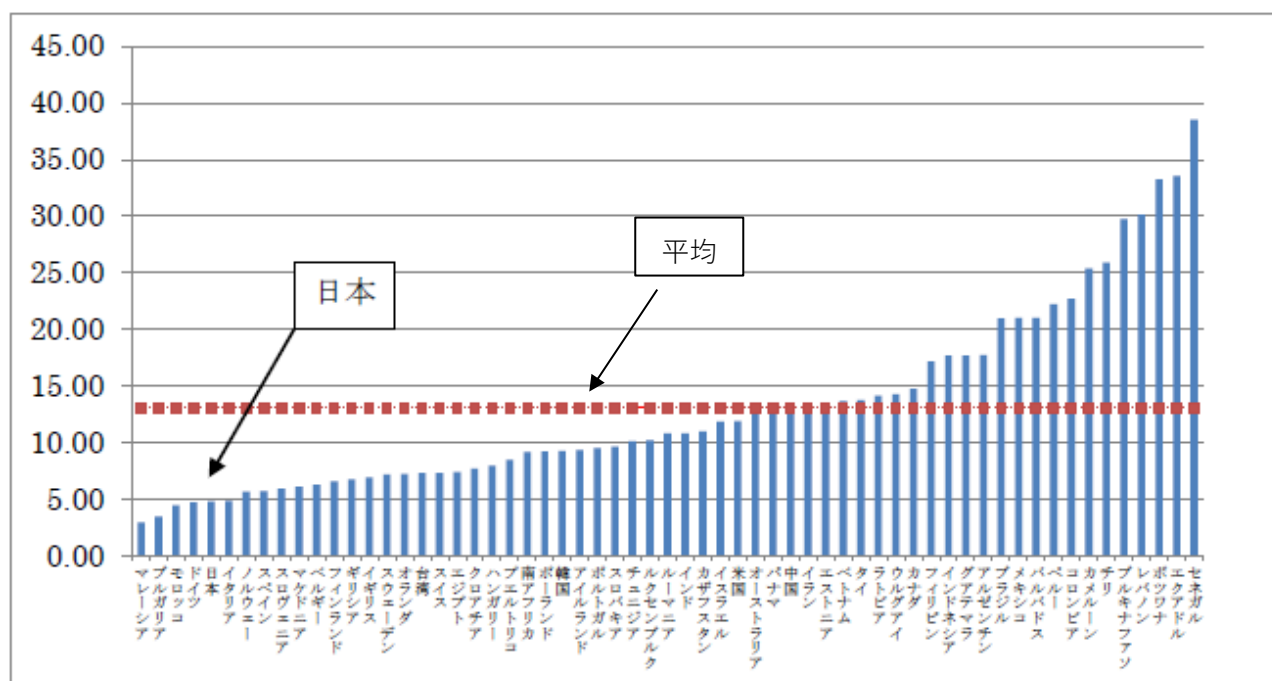
- ・ 一方で、企業数の増加に寄与する起業件数は伸び悩んでいる。
- ・ わが国の起業活動は、国際的に見て最も不活発なグループに属している。
- ・ 企業の新陳代謝の中核を担うべき新規企業の創設がほとんど起きていない状況にあることから廃業の増加が起業数を上回り、企業数は全体として減少傾向にある。

《図表 1-7》 起業件数の推移



(資料) 本会作成。原資料は法務省の会社及び登記（設立）の種類別会社の登記の件数

《図表 1-8》 各国の起業活動率



(出典) 経済産業省委託調査「平成 27 年度起業・ベンチャー支援に関する調査 起業家精神に関する調査報告書」平成 28 年 3 月 株式会社野村総合研究所

(注) 起業活動率とは、18 歳から 64 歳までの人口に占める企業活動を行っている者（起業準備中の個人および起業後 3 年半以内の会社を所有している経営者）の割合である。

(2) 多様な横顔を持つ中小企業を類型化して理解する

【多様な中小企業を4つに類型化する】

- ・ 広義の中小企業という呼称で一括して表現される事業者は多様な横顔を持つ。
 - － 規模の観点からは、狭義の中小企業者と小規模事業者である。
 - － 経営形態の観点からは、企業、個人事業主、フリーランス（個人事業主形態の自由業）などである。
 - － 業種の観点からは、製造業、サービス業、建設業、農林水産業などである。
 - － 経営支配の観点からは、ファミリービジネス（家族経営、同族支配）か否かの違いがある。
- ・ 中小企業の事業承継問題の検討に当たって、まず横顔の多様性の認識が不可欠である。
- ・ 中小企業を、図表 1-9 のように①規模の大小の軸と、②経営形態が企業か個人事業主かの軸で4区分に類型化する。なお、その他の属性、すなわち業種とファミリービジネスか否かの属性は4区分内のバリエーションとして整理する。

《図表 1-9》 広義の中小企業の類型化

経営形態 規模	企業	個人事業	備考（中小企業基本法の定義）		
中小企業者	■第1類型 ・事業者数： 約42万社（10%） ・常用雇用者数： 約1,706万人（43%）	■第3類型 ・事業者数： 約12万者（3%） ・常用雇用者数： 約126万人（3%）	<業種> ①製造/建設/運輸業等 ②卸売業 ③サービス業 ④小売業	<資本金額> 3億円以下 1億円以下 0.5億円以下 0.5億円以下	<常用雇用従業員数> 300人以下 100人以下 100人以下 50人以下
小規模企業者 （小規模事業者）	■第2類型 ・事業者数： 約136万社（32%） ・常用雇用者数： 約425万人（11%）	■第4類型 ・事業者数： 約231万者（55%） ・常用雇用者数： 約212万人（5%）	<業種> ①製造/建設/運輸業等 ②卸売業 ③サービス業 ④小売業	<資本金額> — — — —	<常用雇用従業員数> 20人以下 5人以下 5人以下 5人以下
備考 （開業の要件）	株式会社、合名会社、合資会社、合同会社等の登記	税務署への開業の届け出			

（資料）中小企業白書（2013年）などを基に本会作成。

（注1）各類型の事業者数と常用雇用者数の割合は2009年経済センサス基礎調査に基づき計算。ともに大企業を含む事業者数約421万者、常用雇用者数3,932万人を100%としている。

（注2）フリーランスはこの分類には含まれない。

【第1類型 — 企業形態の中小企業者の横顔】

- ・ 企業形態をとる事業者で中小企業者に属する者は、典型的な中小企業である。
 - － この類型に分類される事業者数の割合は約10%であるが、常用雇用者数の割合は43%であり、多くの雇用を生み出している。
 - － 一般的傾向として、従業者数の規模が大きくなるにしたがってファミリービジネスの割合は減少すると考えられる。
- ・ 具体的には次のような横顔を持つ事業者である。
 - － 比較的大きな工場を持つ製造業者
 - － 比較的大きな地場の土木建築事業者
 - － 地場のスーパーマーケット、ガソリンスタンド等の小売業者
 - － 比較的大きな電気・ガス・水道・通信等の設備工事事業者
 - － 比較的大きな運送業者
 - － 比較的大きな飲食店
 - － 老舗の造り酒屋、旅館
- ・ 地域の雇用を生み出す主力であり、かつ地域経済活動の主力となっている。

【第2類型 — 企業形態の小規模企業者の横顔】

- ・ 企業形態をとる事業者で小規模企業者に属する者は、典型的な小規模企業者である。
 - － この類型に分類される事業者数の割合は約32%であるのに対して、常用雇用者数の割合は11%にとどまり、1社あたり雇用者数は第1類型よりも少ない。
 - － 事業者の大部分がファミリービジネスであると思われる。
- ・ 具体的には次のような横顔を持つ事業者である。
 - － 中規模の町工場
 - － 中規模の工務店
 - － 不動産事業者
 - － 地場の旅館、ホテル
 - － 卸売業者
 - － やや大きめの商店、飲食店
- ・ 地域の賑わいや経済的活力を生み出している。

【第3類型 — 個人事業の中小企業者の横顔】

- ・ 個人事業主形態をとる事業者で中小企業者に属する者は、例外的な中小企業である。
 - － この類型に分類される事業者数の割合は約3%、常用雇用者数の割合は3%といずれも少ない。
 - － この類型は、ほとんどがファミリービジネスであると考えられる。
- ・ 具体的には次のような横顔を持つ事業者である。
 - － 比較的大きな工場をもつ製造業者
 - － 比較的大きな地場の土木建設事業者
 - － 老舗の造り酒屋、旅館
- ・ 経営者が地域の名士・名望家として地域づくりに尽力している。

【第4類型 ー 個人事業の小規模事業者の横顔】

- ・ 個人事業主形態をとる事業者で小規模企業者に属する者は、いわゆる零細事業者と呼ばれる者である。
 - ー この類型に分類される事業者数の割合は約 55%と過半数を占めるが、常用雇用者数の割合は 5%であり、常用雇用者が 1 人あるいは不在の場合もある。
 - ー 事業者のほとんどが零細なファミリービジネスであると思われる。
- ・ 具体的には次のような横顔を持つ事業者である。
 - ー 小規模の町工場
 - ー 小規模の工務店、大工
 - ー 電気・ガス・水道・通信等の設備工事店
 - ー 開業医、歯科医師、動物病院
 - ー 個人事務所を経営する弁護士、会計士、税理士、企業診断士、行政書士等
 - ー 理美容店、個人タクシー、学習塾等のサービス業
 - ー 老舗和菓子店、洋菓子店、呉服店、雑貨店等の小売店
 - ー レストラン、喫茶店、ラーメン店等の飲食店
 - ー ペンション、民宿等の宿泊業者
- ・ 主として家族の労働力によって成り立っている。場合によっては、少数の従業者や内職の労働力を使って経営している。
- ・ コミュニティー密着の商売を営んでいる。あるいは大手ものづくり企業のサプライチェーンの一端を担っている。
- ・ 多くが地方都市の商店街に所在しており商店街の衰退とともに減少している。

【フリーランスの横顔】

- ・ フリーランスは本来、働き方の呼称である。フリーランスと呼ばれる働き方をする個人は企業従業員の副業・兼業を含めると 1100 万人を超えるとの報告がある²。
- ・ フリーランスは図表 1-9 にはうまく当てはまらない。敢えて分類するとすれば個人事業の小規模事業者に該当する。
- ・ フリーランスの明確な定義は難しいが、概ね次のような性質を持つ。
 - ① 特定の企業や団体に属する雇用契約関係を持たないこと。独立していることに積極的意義を見出している点でニートやフリーターと異なる。
 - ② 他者から都度契約を結び業務を請け負う者であること、あるいは有期の契約で役務を提供する者であること。提供する役務が企業向け（B 2 B）のニュアンスが強い。役務が個人向け（B 2 C）である場合は従来型の個人事業主のニュアンスが強くなる。
 - ③ 何らかのプロフェッショナルリティー（専門知識や技能）を持っていること
- ・ これに当てはまる独立事業者は以前から存在したが、近年、新たな職種の誕生や既存職種内の多様化が進んでいる。

² ランサーズ株式会社（本社：東京都渋谷区）が 2018 年 4 月 4 日に発表した「フリーランス実態調査 2018 年版」によれば、わが国における副業・兼業を含む業務委託で仕事をする広義のフリーランスの人口は 1119 万人、人口に占める割合は 17%、経済規模は推計 20 兆円を超えるとされている。

- ・ 具体的には次のような職種や業務を行う横顔を持つ独立事業者である。
 - － **文化・芸術・伝統分野**：文芸家、著述家、画家、彫刻家、工芸美術家、評論家、作曲家、作詞家、音楽家、通訳、翻訳、アートディレクター、独立キュレーター（学芸員）、茶華道家、書道家、舞踏家、園芸家 等
 - － **専門有資格者の分野**：弁護士、会計士、税理士、行政書士、司法書士、弁理士、技術士、社労士、測量士、建築士 等
 - － **出版・報道分野**：フリージャーナリスト、ライター、エディター、コピーライター、カメラマン、イラストレーター、校正・校閲 等
 - － **デザイン分野**：工業デザイナー、服飾デザイナー、グラフィックデザイナー、カラーデザイナー、インテリアコーディネーター、カラーコーディネーター
 - － **スポーツ・フィットネス・健康・美容分野**：プロスポーツ選手、スポーツインストラクター、エアロビクスインストラクター、ヨガインストラクター、ピラティストトレーナー、加圧トレーナー、美容師、エステティシャン、ラッシュアーツアーティスト、フェイシャルエステティシャン、メイクアップアーティスト、ビューティリスト、セラピスト、薬剤師、保健師、看護師、栄養士、管理栄養士 等
 - － **IT・コンテンツ分野**：システム開発、アプリケーション開発、データ入力、プログラマー、ゲームライト彩色、HTMLコーダー、Webアプリ開発、オンラインサイト制作、SEコンサルティング、Webページ制作、DTPデザイン進行管理、キャラクターイラスト制作、ゲームのメインシナリオ制作、バナーデザイン、モーションデザイン 等
 - － **エンジニアリング分野**：システムエンジニア、電気技術者、電気通信技術者、データサイエンティスト 等
 - － **エンタテインメント分野**：俳優、声優、映画監督、映画制作、ムービー制作、アニメーション制作、シナリオ制作、脚本家、演出家、漫画家、コミック原作制作、原画イラスト制作、イベントプロデュース、イベントアレンジメント、イベント設営、イベント司会、イベントアシスタント、アートディレクション 等
 - － **営業・事務・調査分野**：、外交員、接客サービス、リクルーター、モニタースタッフ、DM・スカウトメール配信、事務アシスト、ポスティング、ケータリング、配達員、興信調査、商業興信調査、証券アナリスト 等
 - － **職人・作業・機械操縦分野**：植木職人、造園師、調理師、大工、左官、瓦職人、荷造工、航空機操縦士、航空機関士、重機オペレーター、時計職人、表具師、製品の現地組み立て・設置、建設現場作業、PCキッティング 等

(3) 問題は小規模企業者の類型のファミリービジネスで起きている

【事業承継は基本的にファミリービジネスの問題である】

- ・ 事業承継は基本的にファミリービジネスの問題である。すなわち、事業体の所有と経営が一体化していることを特徴とする事業者に固有の問題である。
- ・ したがって、経営規模の大小を問わず所有と経営が分離している事業体においては、本書で検討する「事業承継問題」は存在しない。

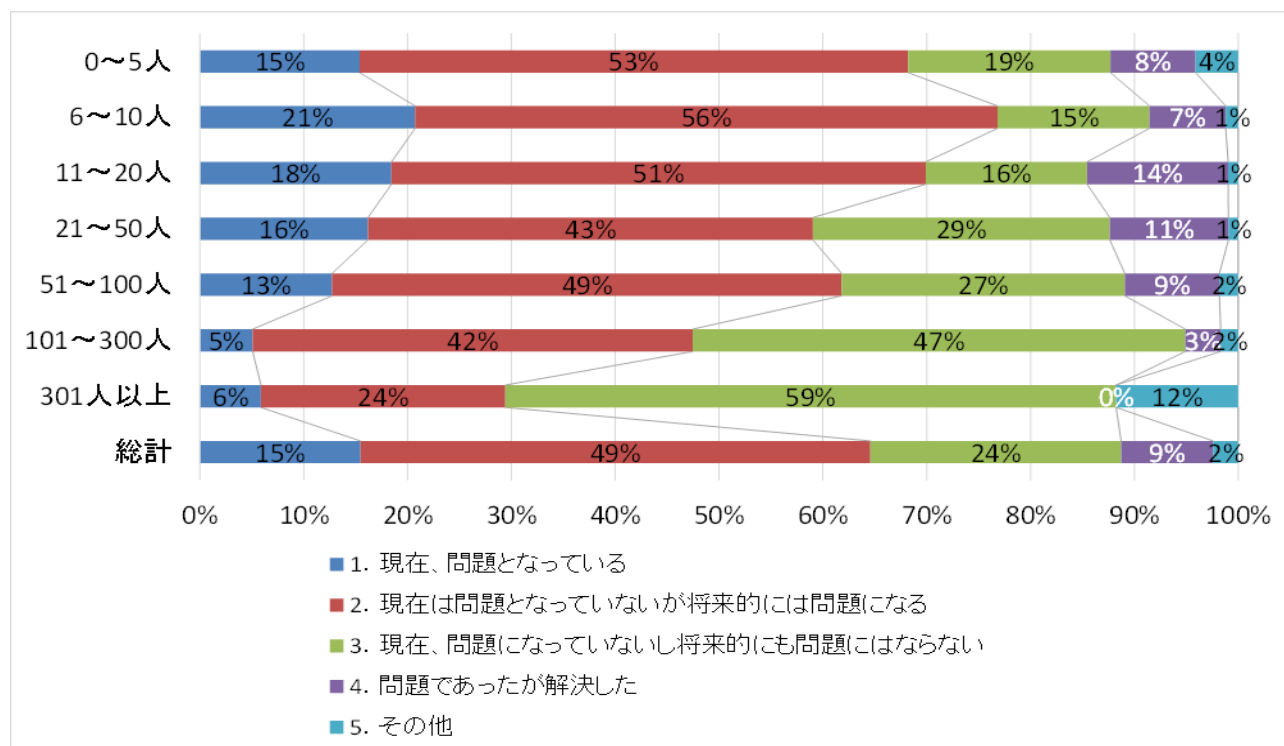
【第2類型と第4類型に着目する】

- ・ 事業承継問題が発生しているのは、主に第2類型と第4類型に属するファミリービジネスであると考えられる。
- ・ 第1類型や第3類型に属する中小企業者は、企業数にあまり大きな減少が見られないことを踏まえると、問題の大きさは相対的に小さいと考えられる。

【従業員規模が小さいほど事業承継問題に悩んでいる】

- ・ 第2類型と第4類型の特徴は従業員規模が小さいことであるが、弊会が中心となって実施したアンケートでは従業員規模が小さいほど事業承継問題に悩んでいる度合いが大きい。

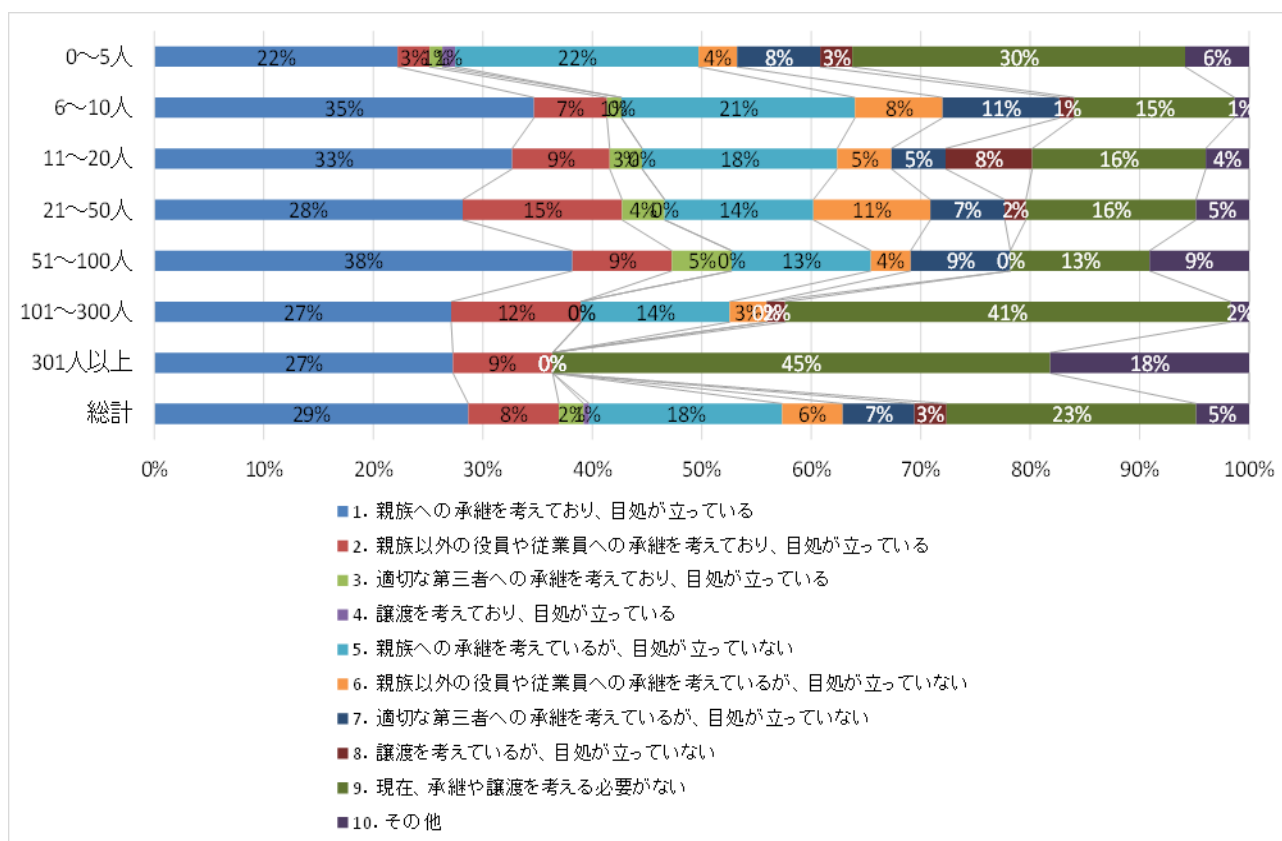
《図表 1-10》 中小企業が事業承継を問題とする度合い



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

《図表 1-11》 中小企業の事業承継問題の目処の立ち具合



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

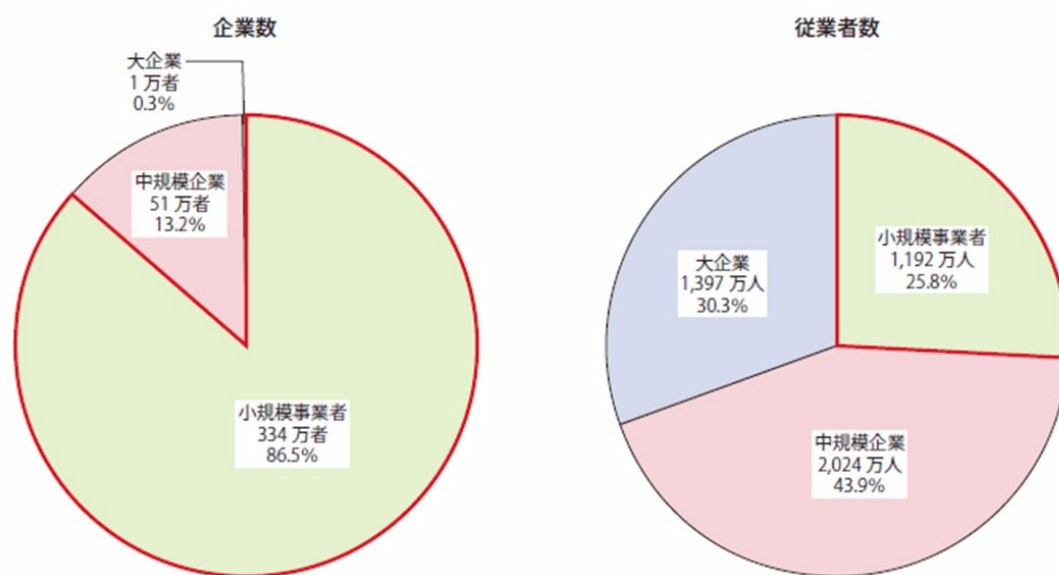
3. 中小企業の果たす役割は多方面にわたる

(1) 企業数や従業者数で大きなウェイトを占めている

【企業数の99%以上が広義の中小企業】

- ・ 全企業数の99%以上を広義の中小企業（中規模企業と小規模事業者）が占める。
 - － 内訳は中規模企業が約13%、小規模事業者が約87%である。
- ・ 従業者数では広義の中小企業が約7割を占める。
 - － 内訳は中規模企業が約44%、小規模事業者が約26%となっている。

《図表 1-12》 企業規模別の企業数および従業者数



資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」
再編加工

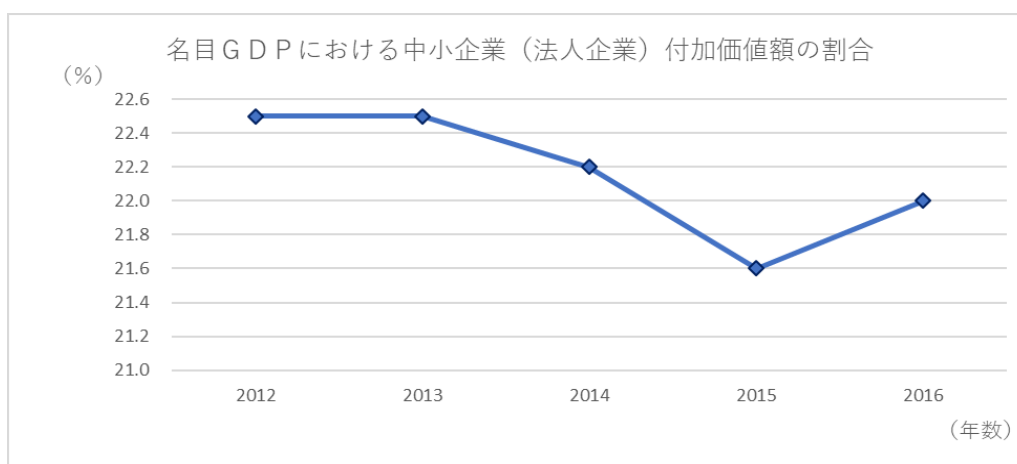
(出典) 2014 年版中小企業白書

(2) 付加価値額で大きなウェイトを占めている

【付加価値額で約 2 割を占める】

- ・ 広義の中小企業が生み出す付加価値額は近年 GDP の約 2 割で推移している。

《図表 1-13》 名目 GDP における中小企業（法人企業）の付加価値の割合の推移



(資料) 本会作成。原資料は、中小企業の付加価値額については平成 30 年度中小企業実態基本調査、名目 GDP については内閣府「国民経済計算 (GDP 統計)」

(3) 地域雇用の創造で貢献している

【中小企業の経済貢献度】

- ・ 中小企業は地域社会の雇用で貢献している。
- ・ 中部圏（長野、岐阜、静岡、愛知、三重の5県）においては、2015年（平成27年）時点で、域内総生産81.2兆円、就業者数911.8万人の規模の経済が営まれている。
- ・ このうち、中小企業の貢献分は、統計上の制約があり把握が難しいため、ほぼ全国平均と同じ程度であると推定すれば以下の通りである。
 - － 域内総生産では、81.2兆円のうち法人の中小企業のみで17.5兆円（21.6%）
 - － 就業者数では、911.8万人のうち636万人（約70%）

〈図表 1-14〉 中部圏の経済規模

（平成27年度）

	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	中部圏計
県内総生産（名目、兆円）	8.6	7.6	17.3	39.6	8.3	81.2
就業者数〔就業地ベース〕（万人）	109.4	99.0	191.0	422.0	90.4	911.8

（資料）公益財団法人中部圏社会経済研究所

【廃業増加が地域雇用や域内総生産に及ぼす減少効果の想定】

- ・ 中部圏においては、今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者は約36万者となる（法人12万社、個人事業者24万者）。うち11万者から23万者が承継者未定であると推定される。
- ・ この現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約57万人から120万人の雇用の減少、約3兆円から約6兆円のGDPの喪失の恐れがある。

〈図表 1-15〉 中小企業の廃業によって発生する雇用とGDPの損失

	楽観シナリオ	標準シナリオ	悲観シナリオ
2025年頃までの域内総生産の損失累計額	2.6兆円	3.1兆円	5.6兆円
同 中部圏域内総生産に対する比率	3.3%	3.8%	6.8%
2025年頃までの雇用の累計損失	57.3万人	99.1万人	120.0万人
同 中部圏の就業者数全体に対する比率	6.3%	10.9%	13.2%

（資料）公益財団法人中部圏社会経済研究所

（注）法人と個人事業者の廃業率でシナリオを分けている。楽観シナリオは法人廃業率31%、個人事業者廃業率31%。標準シナリオは法人廃業率31%、個人事業者廃業率65%。悲観シナリオは法人廃業率65%、個人事業者廃業率65%。

(4) 地域社会の活力やQOLの維持・向上を担っている

【生活必需品の供給】

- ・ 地域のコミュニティーには地元住民に様々な生活必需品の供給を行っている事業者が存在する。これらの中には地場の小型スーパーマーケットやガソリンスタンドなどその廃業が生活者に不便を強いることになるものがある。

【街の賑わいの創出】

- ・ 商店街のスーパーマーケットや町中のガソリンスタンドなどは街の賑わい創出の中心的役割を担っている。また、工場等においては従業員や取引事業者、来訪者の出入りなどの人の交流・対流がある、地域に一定の活力を醸し出している。したがって、これらの事業者の廃業は地域の衰退感をもたらす。

(5) 地場産業は域内分業・域内産業連関で地域経済を支えている

【地場産業の域内分業、域内産業連関】

- ・ 多くの地場産業は関連する事業者が地域的に集積して相互依存関係を形成しながら、地域経済を支えてきた経緯にある。
- ・ 高度成長期の生産規模が拡大する断面においては、生産工程の事業者間の分業化や専門分化によって地域全体で生産効率を上げてきたが、経済成長が鈍化して生産規模が縮小する断面に入ると分業化や専門分化はマイナス面が目立つようになった。
廃業による後工程への悪影響である。
- ・ 中部圏には、各県に有力な地場産業が存在する。
 - － 長野県には、木工芸産業、食品産業
 - － 岐阜県には、刃物産業、陶磁器産業（美濃焼）、アパレル産業
 - － 静岡県には、プラモデル産業、製茶産業
 - － 愛知県には、織物産業、陶磁器産業（瀬戸焼、常滑焼）
 - － 三重県には、陶磁器産業（萬古焼、伊賀焼）、鋳物産業
- ・ これらの地場産業においては、生産工程の一角を担う事業者の廃業は分業体制の機能不全につながり、製品の生産そのものが立ち行かなくなることもありうる。

【長野県 ー 木曾漆器生産における生産工程分業】

- ・ 木曾漆器は、長野県を代表する木工芸として伝統を守っている。かつて木曾漆器の生産が盛んな頃は、多くの職人による分業が行われていた。
- ・ すなわち、①木材を加工成型する木地師の工程、②漆を塗り重ねる塗師の工程、③金粉などで模様を描く蒔絵師の工程の3つ工程である。
- ・ 現在では各工程の職人の廃業の影響で、複数の工程を一人でこなさざるを得ない職人も少なくない。

【岐阜県 ー 刃物産業における代表的な生産工程分業】

- ・ 関には鎌倉時代の刀鍛冶の伝統から刃物産業が発展した。
- ・ 関の刃物の生産は、かつてほどではないが次のような分業体制に特徴がある。
- ・ すなわち、①刃物製造業者（洋食刃物類、かん・爪切り類、ハサミ類、包丁類等）の工程、②下請け業者（圧延、プレス、鍛造、熱処理、彫刻、研磨、水研ぎ、仕組み等）の工程、③関連業者（柄鞘類製造、柄鞘類研磨、熔接、鍍金等）の工程である。
- ・ 地域内の密着性・相互依存性があるため、工程の一部の事業者の廃業は後工程の事業者の事業に大きく影響する。
- ・ また、工程加工業者の高齢化・減少を克服するため、自動刃付けロボットの導入などに成功している例もあるが、刃物の分野は最終的には職人の勘に依存する部分が大きいとされており、技能の伝承は重要な課題となっている。

【静岡県 ー プラモデル産業における代表的な生産工程分業】

- ・ 静岡市には玩具メーカーが特徴ある集積をなしている。
- ・ プラモデルの製造工程は、①製品の企画、②設計、③木型／原型、④金型、⑥成型といった製品づくりの工程と、⑦パッケージデザイン、⑧印刷、⑨製函といった製品を収納する容器づくりの工程の両者が最終的に、⑩セット工程に合流して完了する。
- ・ 各工程は専門性が高いため一社のみで全工程を担うことは難しく、多数の事業者の分業関係が発達している。

【愛知県 ー 織物産業における代表的な生産工程分業】

- ・ 知多は江戸時代から伝わる知多木綿の伝統が発達して織物業が盛んとなった。
- ・ 織物産業においては製造工程が近隣地域内の事業者による分業体制が残っている。
- ・ 具体的には、①撚糸に関連する工程（サイジング〔糊付け〕等）、②織布に関連する工程（シャーリング、精錬等）、③染色に関連する工程などである。
- ・ 近年、サイジング工程の事業者の廃業が増加しており、地域内分業の機能不全が危惧される。

【三重県 ー 四日市萬古焼における代表的な生産工程分業】

- ・ 四日市地域に広がる窯業（萬古焼）は鋳物業と並んで四日市地域の重要な地場産業である。
- ・ 四日市萬古焼は多くの生産工程が分業して行われている。
- ・ 具体的には、①原料、②坏土、③成型、④素焼き、⑤下絵付け、⑥施釉、⑦本焼成、⑧上絵付、⑨検査・梱包・出荷などの工程であるが、これらの工程を、原料・坏土メーカー、型（石膏）メーカー、生地メーカー、釉薬メーカー、上絵メーカーなどの様々な専門事業者が分担している。

(6) 持てる技術・技能でサプライチェーンに参加している

- ・ ものづくりにおいては、サプライチェーンという生産システムが十全に機能することで生産が保たれる。一般的に、大企業がサプライチェーンの最終完成工程を担っている一方で、中小企業はサプライチェーンの出発点の工程を担っていることが多い。
- ・ 中小企業の中には掛け替えのない技術や技能でサプライチェーンの一角を担っているものがあり、廃業はサプライチェーンの機能不全の原因となる恐れがある。

(7) 地域の伝統文化の多くの部分を支えている

【伝統工芸、伝統産業は主に小規模事業者が担っている】

- ・ 各地域に賦存する伝統工芸や伝統文化の伝承は技能の伝承と一体化しているが、これらの技能を担うのは、ほとんどの場合、中小の事業者である。

【伝統工芸、伝統産業の多くは存続の危機に瀕している】

- ・ 現在、伝統工芸や伝統文化は一部を除いて大半は存続の危機にある。細々と技能者が技術を伝承しているのが実態である。この実態を踏まえて国や自治体は伝統工芸や伝統文化を保存しようとしているが、伝統工芸および伝統文化の担い手が家業の承継困難に直面している。

《図表 1-16》 中部圏の主な伝統的工芸品等

県	国・県指定の伝統的工芸品
長野	<p>【国指定】 木曾漆器、信州紬、飯田仏壇、松本家具、内山紙、南木曾ろくろ細工、信州刃物、飯山仏壇</p> <p>【県指定】 曲物、蘭檜笠、お六櫛、木曾材木工芸品、長野県農民美術、白樺工芸品、軽井沢彫、秋山木鉢、桐下駄、信州竹細工、信州鋸、あけび蔓細工、信州手描友禅、龍溪硯、飯田水引、松代焼、栄村つぐら、信州からまつ家具、打上げ花火</p>
岐阜	<p>【国指定】 飛騨春慶、一位一刀彫、美濃焼、美濃和紙、岐阜提灯</p> <p>【県指定】 岐阜渋うちわ、花合羽、のぼり鯉、岐阜和傘、岐阜長良川花火、本巣わら細工、菊花石加工品、杞柳製品、西濃大理石、大垣の榊、養老ひょうたん、南濃天然木工芸品、養老焼、久瀬のまいおどり、関の手づくりナイフ、関伝日本刀、美濃和紙加工品、郡上紬、郡上本染、郡上竿、ひな人形・五月人形、美濃白川まゆの花、東農檜製神棚、平成の円空彫り、美濃筒引き本染め・手刷り捺染、精せつ器、イ草人形、恵那ロクロ製品、恵那曲物製品、裏木曾夕森紬、蛭川みかげ石製品、飛騨さしこ、山田焼、渋草焼、小糸焼、白川郷の挽物、山中和紙、飛騨宮村ひのき傘・一位傘、小屋名のショウケ、和ろうそく、飛騨高山の紙絵馬、飛騨高山の有道しゃくし、飛騨染、飛騨のさるぼぼ、円空彫</p>
静岡	<p>【国指定】 駿河竹千筋細工、駿河雛具、駿河雛人形</p> <p>【県指定】 駿河指物、熱海楠細工、藤枝桐箆筥、井川メンパ、下田脂松細工、駿河漆器、駿河蒔絵、駿河塗下駄、駿河和染、ざざんざ織、掛川手織葛布、賤機焼、森山焼、志戸呂焼、焼津弓道具、静岡挽物、遠州鬼瓦、浜松注染そめ、駿河張下駄</p>
愛知	<p>【国指定】 常滑焼、赤津焼、豊橋筆、名古屋友禅、尾張七宝、名古屋仏壇、有松絞・鳴海絞、瀬戸染付焼、三河仏壇、名古屋桐箆筥、名古屋黒紋染、岡崎石工品、尾張仏具、三州鬼瓦工芸品</p> <p>【国指定外】 紋章上絵、打敷、犬山焼、指物、曲げ物、尾張漆器、儀典用端折長柄傘、旗・幕・幟、津島祭礼太鼓、木桶、つげ櫛、名古屋扇子、名古屋提灯、名古屋節句人形、戸部の蛙、和凧、名古屋蠟燭、鋳工芸品〔神仏〕、知多木綿、乙川人形、草木染、鶴城窯、三河の一刀彫、木地製品、奥三河木地、弓矢・釣竿、やはぎの矢、和紙、一閑張、土人形、三将馬、吉良の赤馬、きらら鈴、五月武者絵幟、ちゃらぼこ太鼓、大門のしめ縄、三州岡崎和蠟燭、三州灯籠、三河花火・三河がん具花火、三河木綿・三河縞、藍染、天神様、三河張子、小坂井の風車、張り子、宮太鼓・締太鼓・平太鼓、鳳来寺石硯、履物鼻緒、尾張の木魚、節句人形</p>
三重	<p>【国指定】 伊賀くみひも、四日市萬古焼、鈴鹿墨、伊賀焼、伊勢形紙</p> <p>【県指定】 地張り提灯、和太鼓、桑名盆、桑名刃物、桑名萬古焼、桑名鋳物、多度の弾き猿、日永うちわ、四日市の提灯、関の桶、高田仏壇、阿漕焼、伊勢木綿、なすび団扇、竹細工、松阪の猿はじき、松阪萬古焼、深野紙、松阪木綿、擬革紙、伊勢の根付、伊勢の神殿、伊勢の提灯、伊勢玩具、伊勢の一刀彫り、伊勢春慶、伊勢紙、和釘、火縄、尾鷲わっぱ、那智黒石、熊野花火、市木木綿</p>

(資料) 各県ホームページ等より本会作成

第2部 中小企業の事業存続はなぜ困難なのか

第2部では中小企業の事業存続が困難となる理由について考察するとともに、事業存続の形態、国および民間の事業存続に関する支援の取り組み状況について論ずる。

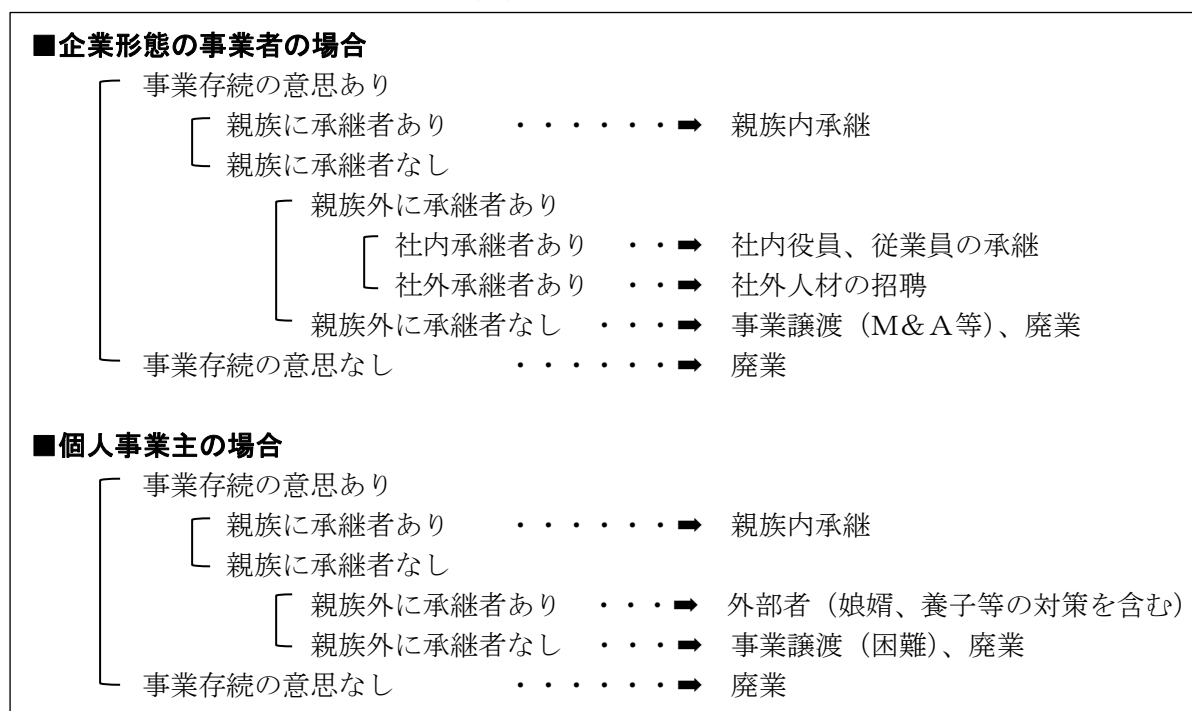
1. 主な理由は何か

(1) ファミリービジネスの維持ありきの意識が困難の根源である

【所有と経営の一体化に起因する問題】

- ・ ファミリービジネスは事業体の所有と経営が一体化しているところに特徴がある。一体化したままファミリー内で次期の経営者に引継ごうとするところが問題の根源である。ファミリービジネスにおける「維持ありき」、「世襲ありき」の考え方が問題解決の選択肢の幅を著しく狭めている。
- ・ 米国の中小企業においては、自分が育て上げた事業を他者に妥当な値段で売却することは後ろめたいことではなく、立派な業績であると考えられるような柔軟性があるとされる。わが国においてもこうした考え方が中小企業事業者に受け入れられれば、問題解決の選択肢の幅が広がることになる。

《図表 2-1》 形式から見た事業存続の選択肢



(資料) 本会作成

【企業形態の事業者の場合の選択肢の幅】

- ・ 企業形態の事業者の場合、ファミリー内に承継者がいなければ、次のような順で選択肢を検討することになる。
 - (i) 社内の役員や従業員の中から適任者を選ぶ
 - (ii) 適任者がいない場合、社外人材を経営者に迎える
 - (iii) 社外人材が見つからない場合は事業譲渡が選択肢となる
- ・ これらは、会社財産と個人財産が適確に分離されていることが前提となる。

【個人事業主形態の事業者の場合の選択肢の幅は狭い】

- ・ 個人事業主の場合、ファミリー内に承継者がいなければ、選択肢は少なく、概ね親族外から適任者を迎えるしか手はなくなる。この場合、現実的には娘婿や養子を迎えて親族化するなどの方法が取られる。しかしながら、適任者がいない場合は企業形態の事業者のような事業売却の選択肢は困難となる。事業用資産と個人財産が経理的にも物理的にも分離が難しい場合が多いからである。

【ファミリービジネスでは承継するものが多岐にわたり負担が大きい】

- ・ ファミリービジネスにおいては、所有と経営が分離した一般的な大企業の経営者と比較して、承継するものが多岐にわたる。
- ・ 大企業においては新旧経営者間で経営権のみが引継ぎの対象となるのに対して、ファミリービジネスにおいては、承継の対象となるものは凡そ①経営権・経営責任、②有形財産・負債、③無形財産の3つである。

【経営権・経営責任】

- ・ 経営権はその裏腹として経営責任を伴う。この経営権・経営責任は、中小企業の経営者、個人事業主、大企業の経営者ともに例外なく引継ぎの対象となる。

【有形財産・負債】

- ・ 有形財産・負債は、①株式、②設備・不動産等の事業用資産、③運転資金、借入金等の資金、④個人保証などがある。
- ・ 株式については、次のとおりの承継となる。
 - (i) 中小企業の経営者の場合、ファミリービジネスとしての影響力行使の根幹となるので通常、後継者が承継する。
 - (ii) 個人事業主の場合、もともと株式は存在しない。
 - (iii) 大企業の経営者の場合、基本的に関係はない。株式は株主に帰属するものであって、経営者が株主でない限り経営者には帰属しないからである。
- ・ 事業用資産については、次のとおりである。
 - (i) 中小企業の場合、基本的には企業に帰属するものであるが、株式の引継ぎを通じて実質的には経営者が引き継ぐ。ただし、個人財産と会社財産は適確に区分されなければならないことは言うまでもない。

- (ii) 個人事業主の場合は新事業主が引き継ぐ。ただし、個人財産と事業財産は適確に区分されなければならないことは言うまでもない。
- (iii) 大企業の場合、基本的には関係がない。事業用資産は企業に帰属するからである。
- 資金については次のとおりである。
 - (i) 中小企業の場合、事業用資産と同様に基本的には企業に帰属するものであるが、株式の引継ぎを通じて実質的には経営者が引き継ぐ。ただし、個人財産と会社財産は適確に区分されなければならないことは言うまでもない。
 - (ii) 個人事業主の場合は新事業主が引き継ぐ。ただし、個人財産と事業財産は適確に区分されなければならないことは言うまでもない。
 - (iii) 大企業の場合、基本的には関係がない。資金は企業に帰属するからである。
- 個人保証については次のとおりである。
 - (i) 中小企業の場合、金融機関から融資を受ける場合、わが国では経営者が個人保証を差し入れるのが一般的である。個人保証を先代から引き継ぐか否かは選択の問題であるが、一般的に保証を引き継ぐ場合が多い。
 - (ii) 個人事業主の場合、基本的には先代の債務を新事業主が引き継ぐ。また、先代の債務の個人保証はファミリーの誰かが負担することが多いが、代替わりに際して、ファミリーの別の誰かが新経営者の債務の個人保証を負担する場合が多い。遺産相続する場合には、限定承認しない限り当然のこととして先代の債務を相続することとなる。
 - (iii) 大企業の場合、この問題は存在しない。

【無形財産】

- 無形資産は、①経営理念、②経営者の信用、③取引先との人脈、④従業員の技術・ノウハウ、⑤特許・許認可、⑥顧客情報等からなる。
- これらは、事業体を実質的に存立させてきた基盤であることが多く、極めて重要な経営要素である。
- 中小企業および個人事業主の場合、経営者が引き継ぐことになるが、大企業の場合、基本的には関係がない。なぜなら無形財産は企業に帰属するからである。
- これら引継の主体と対象の関係については、次頁の図表 2-2 で整理した。

《図表 2-2》 ファミリービジネスの経営形態別の引継ぎの主体と対象の関係

(引継ぎ対象となる：○、ならない：×)

引継ぎの主体		企業形態の経営者	個人事業主	大企業の経営者 (比較対象)
経営権	経営権・責任	○	○	○
有形財産 ・ 負債	株式	○	× (該当しない)	× (株主に帰属)
	事業用資産 (設備・不動産)	実質的に○ 基本的には企業に帰属するが、株式 (= 企業の所有権) の引継ぎという関係を通じて事実上引継ぎ。	○	× (企業に帰属)
	資金 (運転資金・借入金)	同上	○	同上
	個人保証	基本的に○	○ (ファミリー内で)	× (該当しない)
無形財産	経営理念	○	○	× (企業に帰属)
	経営者の信用	○	○	同上
	取引先との人脈	○	○	同上
	従業員の技術・ノウハウ	○	○	同上
	特許・許認可	○	○	同上
	顧客情報	○	○	同上

(資料) 本会作成

(注) 中小企業、個人事業主は双方とも経営と所有が一体化したファミリービジネスを前提とする。一方、大企業は経営と所有の分離を前提とする。

(2) 承継者難は一般的な人材難の一形態である

【人口減少、少子化が背景原因】

- ・ 人口減少、少子高齢化が承継者難の大きな背景として存在する。
- ・ 人口減少は人材不足の原因となって、従業員確保難、承継者確保難となつてのしかかっている。少子化は親族内の承継者候補の減少を意味する。
- ・ すなわち、一般的な人材不足の一形態として承継者不足となつているというのが実情である。

【関係者間の合意が困難である】

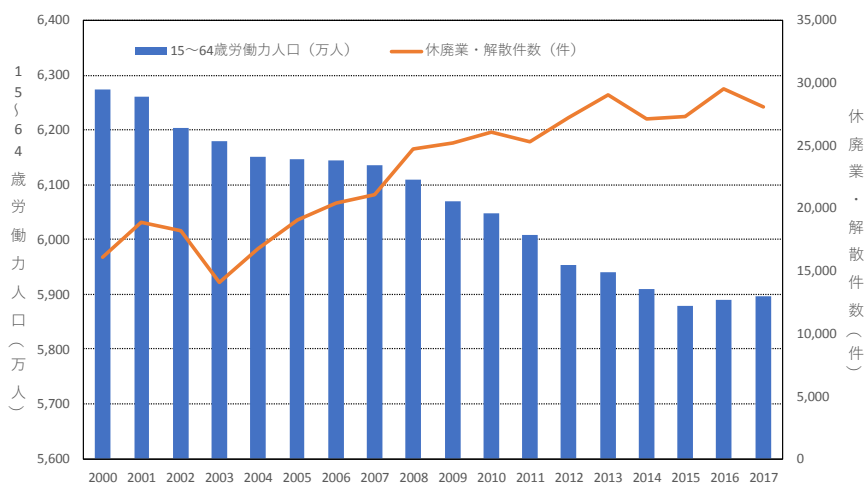
- ・ 事業は経営者の長男を中心に子供が世襲するのが従来は一般的であったが、近年では子供が跡を継がないケースが増えている³。現経営者が引継ぎを考え始める年齢に達した頃には、社会経験を積ませるために他企業に就職させた長男はすでに妻子と

³ 中小企業庁「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会 (第 1 回)」(2016 年 4 月 26 日)の資料 3「事業承継に関する現状と課題」13 ページ参照。2015 年を今時点として 35 年以上前に承継した者は先代経営者の子供である割合が 83.5%であるが、承継が今時点に近づくにしたがって割合は低下し、承継が今時点から 5 年に満たない者では 26.7%になっている。

安定した生活を送っている場合が多いからである。一方、就職を考え始める次男等の候補者は当事者意識が薄いことに加えて、経営方針に対する認識の相違などによって、必ずしも事業引継ぎの適任者にはならない。現経営者が事業を親族に引継ぐ際に問題と考える理由の筆頭に、経営者としての資質・能力不足があがっているという調査結果⁴もある。

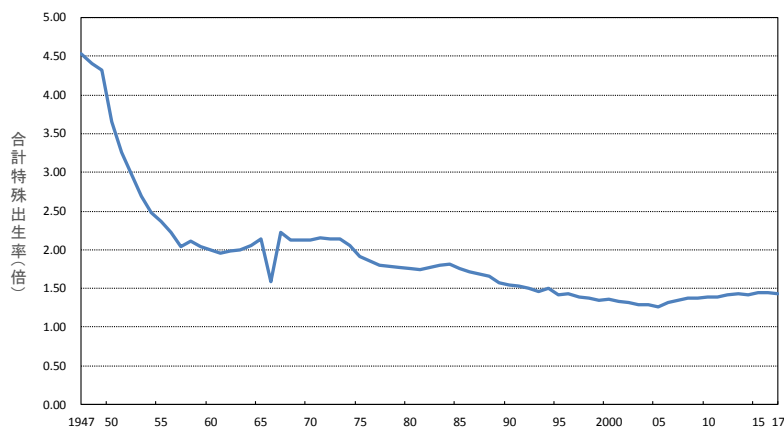
- そもそも、少子化によって次男、三男等の子供がいないケースが増えている。長女、次女等が事業を承継するケースはまれである。役員や従業員の有力者（いわゆる番頭格の人物）や第三者を承継者とする場合は、さらに調整が困難になる。

《図表 2-3》 労働力人口（15歳～64歳）と廃業件数の推移



(資料) 本会作成。原資料は総務省統計局「労働力調査」及び(株)東京商工リサーチ「休廃業・解散企業」動向調査

《図表 2-4》 合計特殊出生率の推移



(資料) 厚生労働省「人口動態調査」

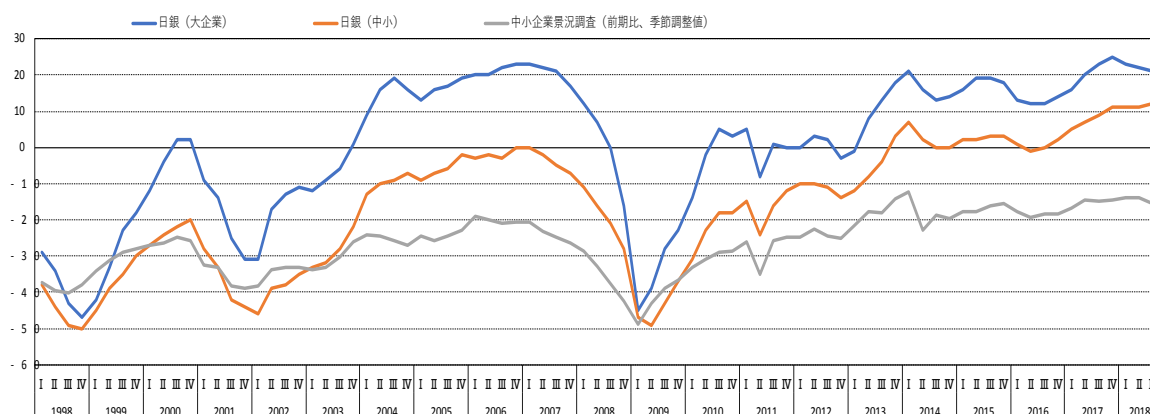
⁴ 株式会社野村総合研究所「平成 24 年度 中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業 作業報告書」(平成 25 年 3 月) 21 ページ参照。

(3) 事業の明るい見通しが立てにくい

【中小企業の景況は大企業ほど良くない】

- ・ 中小企業は大企業と同様にリーマンショックから業績回復が進んでおり、リーマンショック前の景況の水準を超えた。
- ・ しかしながら、大企業の景況感と比較すると依然として低い水準に留まっている。業績不振から債務超過に陥っている中小企業も少なくない。中小企業においては業績不振が事業引継ぎの意欲を低下させている。

《図表 2-5》 景況感の推移



(資料) 本会作成。原資料は日本銀行「日銀短観」及び中小企業庁「中小企業景況調査」

【地方都市商店街の衰退が事業見通しに与える影響は無視できない】

- ・ 事業見通しの悪さはマクロ経済の景況だけではなく、地域経済の構造的問題にも起因している。
- ・ 事業者数で中小企業全体の約9割を占める第2類型と第4類型に属する事業者の多くが地方都市の商店街で商店や飲食店等を営んでいる。これらの事業者は郊外型大規模商業施設やロードサイド店の増加によって商店街の衰退の中で疲弊している。

【事業の将来性に不安を感じている】

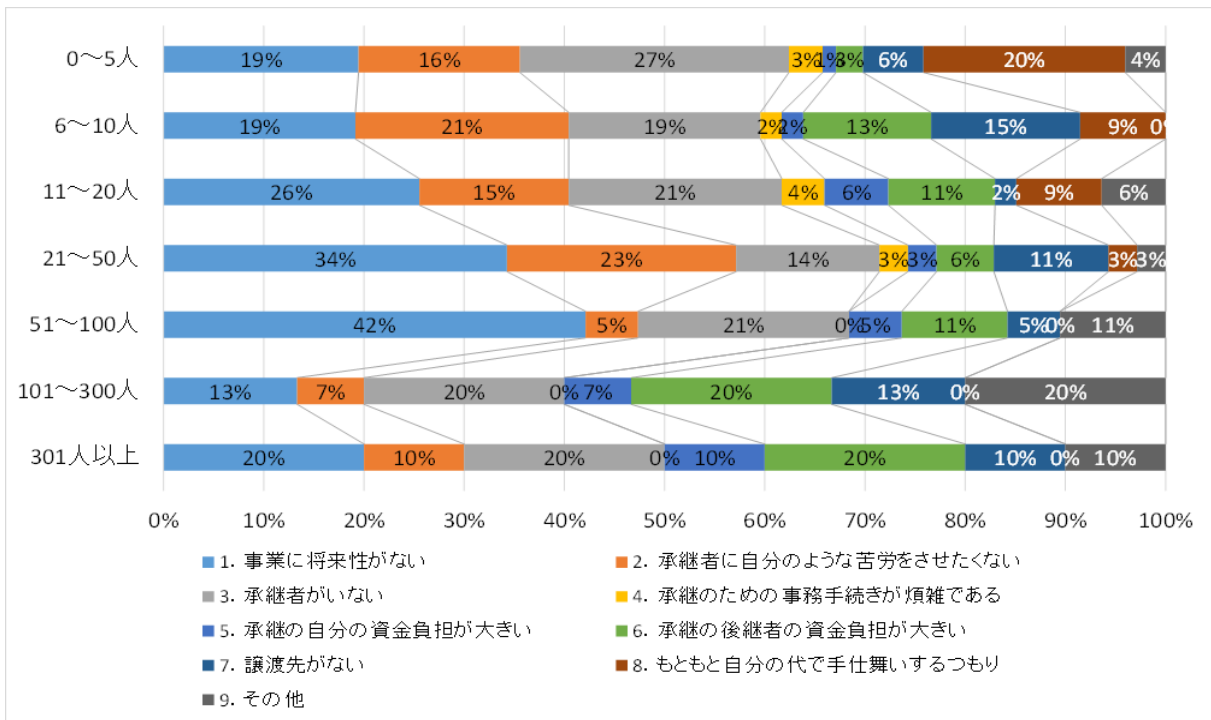
- ・ 中小企業が廃業や休業を考える理由は、事業に将来性がないこと、そのような中で、承継者に自分のような苦勞をさせたくないことである。

【様々な生き残りの道を模索しているが廃業も選択肢に上がっている】

- ・ 中小企業は生き残りをかけて、新販路の開拓・取引先の拡大や業務の効率化・生産性向上、業務の多角化などを模索している。
- ・ しかしながら、廃業も将来の選択肢として視野に入れている。事業規模が小さくなるに従ってこの傾向は強くなっている。
- ・ 廃業を考えている事業者と、同様の経営資源を用いての起業を考えている者が

何らかの方法により引き合わされて、事業承継・譲渡に成功することは極めてまれな状況にある。

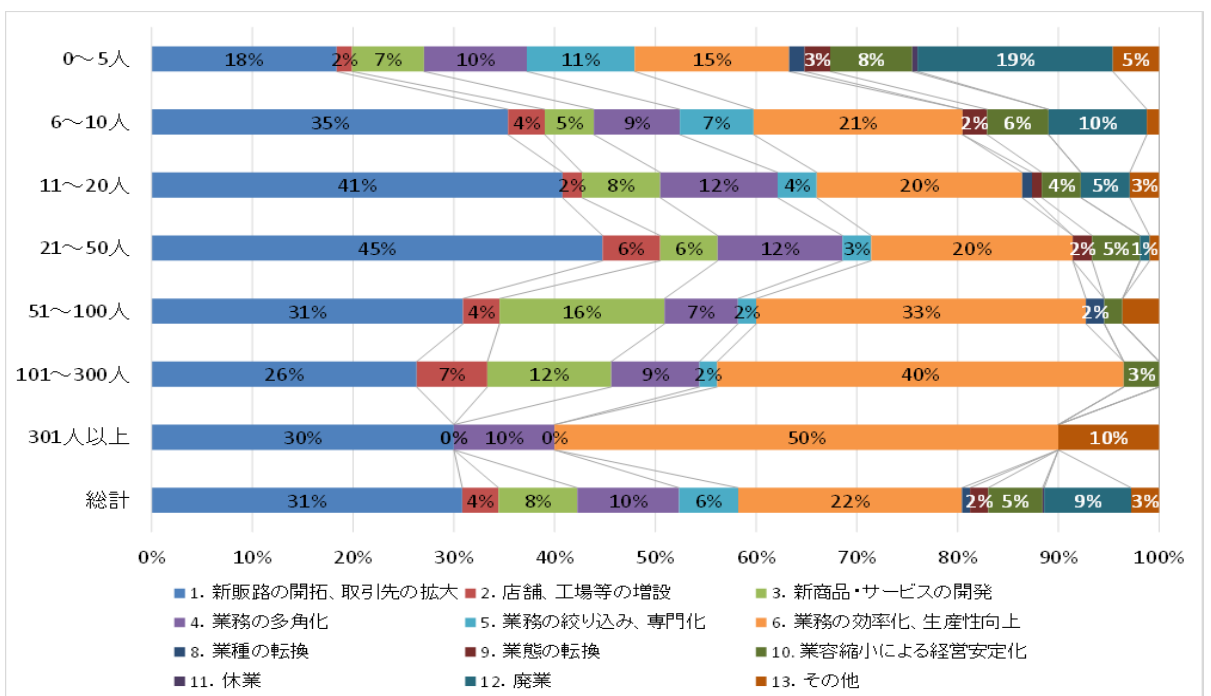
《図表 2-6》 中小企業が休業や廃業を考える理由



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

《図表 2-7》 中小企業が考える今後の事業の方向性



(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

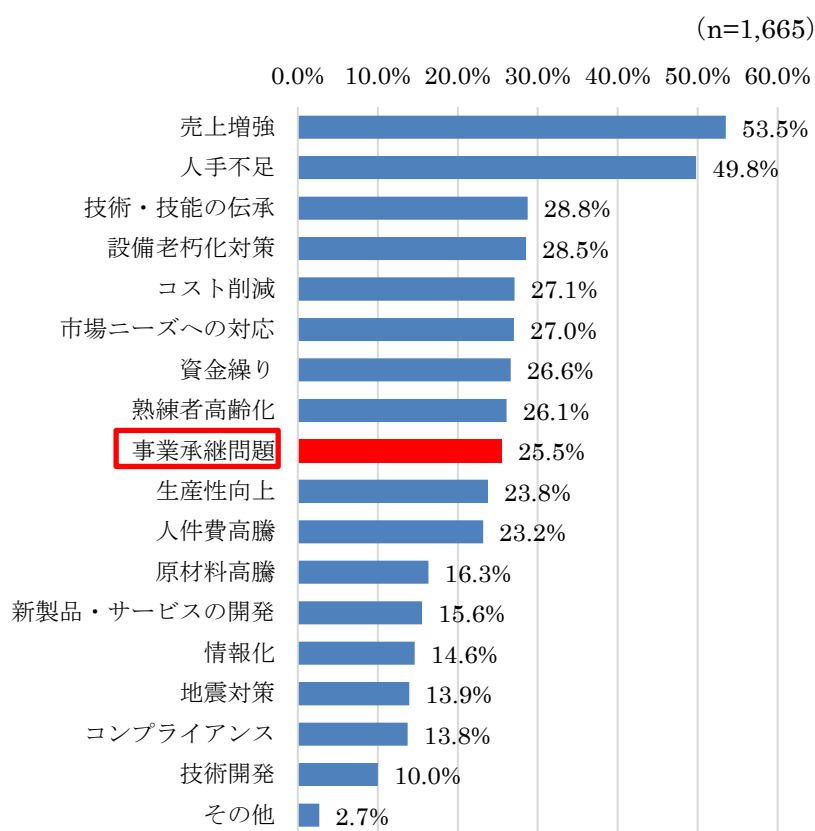
(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

(4) 事業存続に向けた普段からの対策が取られていない

【ついつい問題を先送りしてしまう】

- ・ 中小企業の経営者は日常の経営のやりくりで精一杯である。売上増強や人手不足、技術・技能の伝承、設備老朽化といった当面の問題に取り組んでおり、今後の課題となる事業承継には手が回っていない。
- ・ また、何から手を付けてよいか、誰に何を相談すればよいのかなどについて、多くの中小企業経営者は理解していない状況にある。

《図表 2-8》 経営課題の優先順位



(資料) 本会、岡崎商工会議所、豊田商工会議所、四日市商工会議所の合同アンケート調査
実施期間は2017年9月28日から10月31日

(注) 複数回答

【普段からの承継者候補との話し合いがされていない】

- ・ 中小企業の経営者は日常の経営の忙しさに取り紛れて承継者候補とじっくり話し合う機会を持っていない。
- ・ 承継者候補の親族に事業体の中で「修行」を積ませ、育成していく長いプロセスが必要となるが、承継者候補にそのようなプロセスに入る決断をさせることが難しい。

(5) 事業存続に必要な知識や支援制度の情報が知れ渡っていない

【承継に関する知識の習得がされていない】

- ・ 経営者においては、承継に関する知識の習得がなされていない。このため、承継を成功させるにはどれくらいの手間と時間が必要かというイメージが持てていないまま、いざ承継が必要となった時に手遅れとなってしまう。

【相続や贈与に関する知識不足】

- ・ ファミリー内での事業承継には相続が伴うが、経営者は相続に関する知識が必ずしも十分ではない。このため、負の遺産を相続してしまう恐れから承継を躊躇する例もある。
- ・ 相続には、単純承認（相続）、相続放棄、限定承認の3つの方法⁵があり、選択の仕方によっては危険を軽減できるが、あまり知られていないのが実情である。
- ・ 事業承継における相続税負担を軽減する事業承継税制の知識も普及していない。
- ・ 自社株の生前贈与については税負担を軽減するものとして暦年贈与⁶の制度があるが、これについても広く知れ渡っていない。

【事業承継の相談窓口に関する知識不足】

- ・ 事業承継の相談は地元の商工会や商工会議所の他、様々な機関が応じている事実があまり知られていない。

【経営権の分散防止の重要性に関する理解不足】

- ・ 事業承継において経営権の承継者への引継ぎは極めて重要であるが、経営権の要となる株式の所有者をあらかじめ特定し、分散した株式をできるだけ集約しておく必要性があまり意識されていない。
- ・ このため、株式の分散が事業承継の実務において障害となることが多い。

【廃業が安易に考えられている】

- ・ 廃業には様々なコストがかかるという認識が浸透していないため、廃業が安易な選択肢になっているきらいがある。
- ・ 廃業のためには資産を現金化し、負債を返済しなければならないが、資産価値は廃業のための清算で大きく目減りする傾向にある。
- ・ なぜなら工場、店舗、倉庫等の資産を解体する費用を考慮すると、事業承継をする場合の費用に比べて多額の出費となるからである。

⁵ 単純承認（相続）は、プラス財産（不動産、現金など）とマイナス財産（負債）などをともに引き継ぐ。マイナス財産がプラス財産を上回る場合に注意が必要となる。相続放棄は、プラス財産、マイナス財産ともに引き継がない。限定承認は、相続したプラス財産の範囲内で負債を引き継ぐというもの。プラス財産（土地、家屋、株式など）を買い取ることができる反面、手続きが煩雑である。

⁶ 暦年贈与は、毎年一定額（110万円）以下の贈与であれば課税されない制度（暦年課税）を利用した贈与である。

(6) 事業存続問題は他人に知られまいとする強い意識がある

【事業承継問題は知られたくないとする心理が働く】

- ・ 事業承継はファミリー内で行うことが当然であると考えられており、そこに問題があることは「家」の恥であるとする文化が根強く残っている。
- ・ 加えて、事業承継に問題があることを金融機関や取引先などの関係者に察知されることは、何らかの商売上の不都合につながると思われている。
- ・ これらの意識が重なって、事業承継問題は中小企業者にとって外部に知られたくないこととなる。

【家業の形態での事業存続への拘りが強い】

- ・ わが国では老舗と呼ばれる事業体ほど、家業の形態での事業存続への拘りが強い。
- ・ 米国に見られるように、自分の代で事業を育て上げ他者に売却することを有力な出口とする考え方と好対照をなしている。

《図表 2-9》 事業承継困難の原因の関係図

共通する背景事情
<ul style="list-style-type: none"> ・ ファミリービジネスにおいては事業の親族内承継は当然の前提 ・ 少子化によって承継者候補の子供の数が減少 ・ 事業の明るい将来見通しが立ちにくい経済情勢、事業存続の意欲低下 ・ 普段からの対策が取られていない ・ 事業承継問題を知られたくない強い心理が働き他者に相談しない



個別の具体的事情	
企業形態のファミリービジネス	個人事業主のファミリービジネス
<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人財産の相続に関する知識不足や調整難 <ul style="list-style-type: none"> ・ 所有株式 ・ 土地・家屋 ・ 金融資産、負債 ・ 相続税問題 ・ 承継者自身による個人保証の引継ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人財産の相続に関する知識不足や調整難 <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地・家屋 ・ 金融資産、負債 ・ 事業用資産（潜在的なリスクを含む） ・ 相続税問題 ・ 承継者の親族等による個人保証の引継ぎ
<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業用資産の事実上の承継に関する困難 <ul style="list-style-type: none"> ・ 資産の潜在的なリスク（土壌汚染等） 	—
<ul style="list-style-type: none"> ■ 関係者の納得に関する困難 <ul style="list-style-type: none"> ・ 親族の納得 ・ 役員、従業員の納得 ・ 取引先からの信用獲得 ・ 事業理念・方針を巡る新旧の確執 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 関係者の納得に関する困難 <ul style="list-style-type: none"> ・ 親族の納得 ・ 従業員の納得 ・ 取引先からの信用獲得 ・ 事業理念・方針を巡る新旧の確執
—	<ul style="list-style-type: none"> ■ 固有の特殊事情 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業用資産と個人資産の経理未分離 ・ 物理的に一体化した事業場と住居

(資料) 本会作成

2. 事業存続はどのように進められているか

(1) 事業存続に関する問題の基本構造

【事業体の所有、支配、経営の一体性】

- ・ ファミリービジネスの特徴は、事業体の経営にファミリーが影響力を持っていることである。具体的には、所有（すなわち株式保有）、支配（統治、最終決定権）、経営（通常の経営上の意思決定権、業務執行権）の3要素を一体化していることが一般的である。
- ・ 大企業においては、所有と経営の2つの概念で理解することで十分である。しかし、中小企業においては個人保証を担う者が経営の実質的支配者となる実態に鑑み、所有と経営の概念の他に支配（≡個人保証の分担）という概念が必要となる⁷。
- ・ この3要素に着目すれば、事業存続の態様は大きく4つに分かれる。
 - － その1は、「一括承継」である。所有、支配、経営の3要素を一括してファミリーの誰かに承継する方法で、典型的な事業承継である。
 - － その2は、「経営譲渡」である。所有と支配をファミリー内に留保し、経営のみを他者に移譲する方法で、個人保証は親族が継続し経営への影響力を保持することになる。サラリーマン社長の迎え入れである。新社長は自社の役員や従業員から選抜できなければ外部の第三者となる。
 - － その3は、「支配譲渡」である。所有のみをファミリー内に留保し、支配と経営を他者に移譲する方法で、迎え入れられた新経営者に支配を移転する。新経営者が個人保証も引き受ける場合である。
 - － その4は、「全面譲渡」である。所有、支配、経営の3要素を一括して第三者に移譲する方法で、M&Aと呼ばれるものがこれに当たる。M&Aは一般的な譲渡の他、合併、MBO、EBOなど多様な形態がある。

【3要素の一体的承継の困難性】

- ・ 通常の事業承継においては、上述の3つの要素を一体のまま、ファミリーに承継することが目標となる。
- ・ しかしながら、ファミリー内に経営の才能、意志および覚悟を持つ者が必ず存在するとは限らないことが事業承継困難の根本にある。

⁷ 一般財団法人商工総合研究所の機関誌「中小金融」（2018年10月号）に掲載の特別論文「顕在化する非親族承継の選択肢－6社の事例から浮かび上がる『個人保証』の有用性－」津島晃一（事業承継Lab. 所長）では、中小企業の所有と支配の分離が経営者の行う個人保証によって確立していることを論証している。

《図表 2-10》 ファミリーの影響力の視点から見た事業存続の選択肢

■企業形態の事業者の場合

(従前)	態様	経営要素の所有者		備考
		ファミリー	他者	
	一括所有	所有、支配、経営	—	典型的なファミリービジネス

↓

(従後)	選択肢	経営要素の所有者		備考
		ファミリー	他者	
	一括承継	所有、支配、経営	—	ファミリー内の典型的な承継
	経営譲渡	所有、支配	経営	新経営者の迎え入れ
	支配譲渡	所有	支配、経営	新経営者への支配の移転
	全面譲渡	—	所有、支配、経営	事業譲渡 (M&A等)

■個人事業主の場合

(従前)	態様	経営要素の所有者		備考
		ファミリー	他者	
	一括所有	所有、支配、経営	—	典型的なファミリービジネス

↓

(従後)	選択肢	経営要素の所有者		備考
		ファミリー	他者	
	一括承継	所有、支配、経営	—	ファミリー内の典型的な承継
	全面譲渡	—	所有、支配、経営	事業譲渡 (売却等)

(資料) 本会作成

(2) 企業形態をとる事業者の選択肢

【事業存続の選択肢の優先順位】

- ・ ファミリービジネスの事業者が事業承継を考える場合の優先順位が一番高いのは、ファミリー内の一括承継である。
- ・ 一括承継が叶わない場合の優先順序は、他者に対する経営譲渡、支配譲渡、全面譲渡の順であろうと考えられる。
- ・ 経営譲渡では、現経営者は会社の所有者の地位に留まり、いわばサラリーマン経営者を後任経営者に迎えることになる。その場合、後任の外部人材には次のような対応に苦慮するような課題が生じることがある。
 - － 先代から付き合いのある株主の反発
 - － 古参役員の離反や従業員の間で腹背への対処、人心の掌握、求心力の発揮
 - － 取引先との良好な関係維持
- ・ この結果、経営譲渡では事業体の経営がうまく回らないと想定される場合は、他の選択肢を検討することになる。すなわち、支配譲渡や全面譲渡である。

- 支配譲渡は後任に借入金の個人保証の地位を引き継ぐが、所有権（株式）の引渡しは行わないものである。経営の支配が事業体の所有者である前経営者と個人保証の負担者である新経営者の間で分裂し不安定化しやすい。
- 全面譲渡は、所有権（株式）及び借入金に対する個人保証の地位ともに引き渡すものである。これを実現する実態的な方法は事業譲渡である。

【全面譲渡が増えている】

- ・ 近年は、ファミリー内の一括承継が困難になるにしたがって、他者への全面譲渡が増加している傾向にある。
- ・ 全面譲渡は通常、事業譲渡（M&A）の形をとる。

【M&Aのバリエーション】

- ・ M&Aには大きく2つの基本形がある。
 - その1は、株式（すなわち所有権）を第三者に譲渡するものである。当該中小企業にとって株主が変わるだけで、役員、従業員、取引先、取引銀行等に変化はない。
 - その2は、株式は譲渡せず事業を譲渡するものである。すなわち設備、知的財産権、顧客などを譲渡する。事業全体を譲渡するか一部の事業を譲渡するかによってさらに2つのバリエーションに分かれる。

【M&Aの進行過程】

- ・ M&Aは、通常、①仲介者・アドバイザーの選定、②契約締結、③事業評価、④交渉、⑤譲り受け企業の選定、⑥基本合意書の締結、⑦デューディリジェンス、⑧最終契約締結、⑨クロージングという過程を経る。
- ・ この段階で、以下のような様々な問題が発覚することがある。
 - コンプライアンスの不徹底
 - 税務会計に偏っており通常の財務会計が不十分である事実
 - 不適切な経理処理、従業員の不正経理
 - 行き過ぎた節税対策
 - 事業用地における土壌汚染等の法令違反 等

【経営者保証の承継が後継者の承継意欲を低下させる】

- ・ 企業の金融債務に関する保証を現経営者個人が担っているケースが大半である。承継者は通常、この保証債務も引き継ぐこととなる。
- ・ この保証債務の存在が、現経営者、承継者ともに承継を躊躇する原因となる。
- ・ 経営者保証については、「経営者保証に関するガイドライン」（2014年2月）で、次にあげる要件が満たされている場合は、経営者保証を取らないこととされている。

「法人と経営者との関係の明確な区分・分離、法人と経営者間の適切な資金移動、法人のみの資産・収益力、適切な財務情報の提供、十分な物的担保の提供」

しかしながら、保証に頼らない融資が浸透するには時間を要する状況にある。

- ・ 金融機関における個人保証のあり方が課題となる。

(3) 個人事業主形態の事業者の選択肢

【個人事業主形態の事業存続の選択肢は限られている】

- ・ 現経営者の個人的な才覚や人柄が事実上の経営資源となって事業を成り立たせてきた場合には、経営がその個人の資質に大きく依存しており、容易には引継げない。
- ・ 事業を承継しようとする場合、長男に継がせようとする傾向が強い。これが不可能な場合には、次男以下の男子が選択肢となる。
- ・ 娘を選択肢とする場合は婿をとることになるが、娘はこれを嫌うことが多いとされる。娘にとっての結婚の自由度が狭められるからである。
- ・ 第三者に継がせることは現実的ではない。多くの場合、事業場と住居が一体化しているか、同一敷地内にあることが多いからである。第三者に事業場兼住居を譲渡する場合、自分は他に住居を探すことになる。
- ・ 第三者と同居する場合は、現実問題としてその第三者を養子とするしか方法がなくなる。

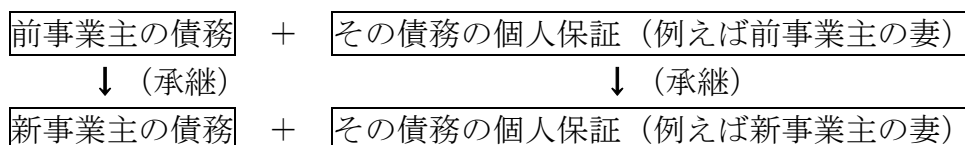
【事業譲渡は事実上不可能】

- ・ このような理由から、企業形態の事業者と違って個人事業主形態の事業者の場合は、事業譲渡という方法は理屈の上では成り立つが実際には極めて難しい。
- ・ これが第4類型に分類される事業者で廃業が増加している決定的な理由である。

【個人保証の承継が承継のハードルを高くしている】

- ・ 個人事業主形態の場合、事業主の債務保証は通常親族の誰かが負担する。事業主の代替わりによって、親族の新たな誰かが個人保証を負担することが一般的であるが、個人保証を引き受ける者にとって新たなリスクとなる。
- ・ このことが承継のハードルとなっている。

《図表 2-11》 個人事業主の場合の債務の承継と個人保証の承継



(資料) 本会作成。

3. 事業存続支援の国等の施策は効果を発揮しているか

(1) 公的支援機関の働きと効果

【よろず支援拠点】

- ・ よろず支援拠点は、国の事業として都道府県に設置された中小企業のための経営相談所である。2014年6月から全国に設置が開始された。次の活動を特徴とする。
 - － 総合的・先進的な経営アドバイス
 - － チームを編成しての課題解決
 - － 課題に応じたワンストップサービス
 - － 無料
- ・ 相談内容は、経営コンサルティング、IT、デザイン、知的財産など経営全般にわたる。したがって事業承継問題も対象となる。
- ・ 中小企業庁と都道府県で選んだ5～10名の専門家を配置している。
- ・ 中部圏では以下の機関が設置主体となっている。
 - － 長野県：(公財) 長野県中小企業振興センター
 - － 岐阜県：(公財) 岐阜県産業経済振興センター
 - － 静岡県：静岡商工会議所
 - － 愛知県：(公財) あいち産業振興機構
 - － 三重県：(公財) 三重県産業支援センター
- ・ 知名度が高くないことが課題である。

《図表 2-12》 よろず支援拠点の認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	66%	16%	5%	6%	6%
6～10人	74%	17%	3%	3%	1%
11～20人	63%	14%	6%	11%	7%
21～50人	65%	20%	5%	7%	4%
51～100人	59%	16%	16%	4%	5%
101～300人	69%	20%	3%	0%	7%
301人以上	63%	21%	7%	4%	5%
不明	40%	20%	20%	0%	20%
総計	66%	18%	6%	5%	5%

主な生の声

予約し辛い。／相談したことが信用不安とならないか心配がある。／一年利用した。使い勝手は良いと言える。／色々教えて頂いております。／拠点まで行くのに時間がかかるので、多少使いにくい。／悪くないと思います。銀行から案内を受けました。／全国各地にあり、無料で何度でも相談できるため利用しやすいと思われる。／国が設置している中小企業への支援策としては評価できる。／事業承継の専門家は少ない。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

【ミラサポ専門家派遣】

- ・ ミラサポは、中小企業庁が運営する中小企業向けポータルサイトである。主な機能は3つである。
 - － 施策情報提供：国や公的機関の施策情報を分かりやすく提供する機能。
 - － コミュニティー機能：中小企業や個人事業主が仲間や専門家等との情報交換を行う場を提供する機能。
 - － 専門家相談：中小企業や個人事業主が相談事の内容に応じた専門家を選択してオンラインで派遣を依頼し、中小企業庁がこれに応じて専門家を派遣する機能。専門家のデータベースが整備されている。
- ・ 知名度が高くないことが課題である。

《図表 2-13》 ミラサポ専門家派遣の認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
1. 0～5人	76%	10%	4%	4%	6%
2. 6～10人	66%	19%	6%	8%	1%
3. 11～20人	63%	14%	9%	8%	7%
4. 21～50人	72%	10%	8%	7%	4%
5. 51～100人	59%	29%	7%	0%	5%
6. 101～300人	68%	22%	3%	0%	7%
7. 301人以上	65%	18%	7%	4%	5%
不明	50%	0%	0%	25%	25%
総計	68%	16%	6%	5%	5%

主な生の声

事業中に困ったことや改善したいことについて専門の先生にお越しいただき活用させて頂いています。／期待するレベルの対応を得られなかった。／専門家を探しづらい。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

【事業引継ぎ支援センター】

- ・ 事業引継ぎ支援センターは、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法の一部を改正する法律」（産活改正法）を根拠法として設置が開始された中小企業の事業引継ぎに特化した支援機関である。事業引継ぎ相談窓口で以下の業務を行う。
 - － 業務引継ぎに関する情報提供・助言等（2014年度から後継者不在の小規模事業者と起業家をマッチングする「後継者人材バンク事業」を開始）
 - － 企業間のマッチング支援
 - － 無料
- ・ 中部圏では以下の機関が設置主体となっている。
 - － 長野県：（公財）長野県中小企業振興センター

- 岐阜県：岐阜商工会議所
- 静岡県：静岡商工会議所
- 愛知県：名古屋商工会議所
- 三重県：（公財）三重県産業支援センター
- ・ 事業引継ぎ支援センターの認知度が上がっていないことが課題である。
- ・ 事業者には他者への事業引継ぎに抵抗感が強い。
 - 特に、地域的に近い同業者はかつてのライバルであった関係から承継者の候補として敬遠される傾向がある。
 - 仮に、他者に引継ぐならば、過去のしがらみのない他県の事業者（赤の他人）を望む傾向がある。
 - したがって、マッチングには他県との連携が課題となる。
- ・ このため、他県との連携を視野に入れた組織が次の中小企業事業引継ぎ支援全国本部である。
- ・ 知名度が高くないことが課題である。

《図表 2-14》 事業引継ぎ支援センターの認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	59%	28%	4%	3%	6%
6～10人	63%	24%	6%	6%	1%
11～20人	55%	32%	3%	4%	7%
21～50人	54%	28%	9%	5%	4%
51～100人	48%	34%	13%	0%	5%
101～300人	61%	25%	3%	3%	7%
301人以上	50%	29%	12%	5%	5%
不明	40%	20%	20%	0%	20%
総計	56%	29%	7%	4%	5%

主な生の声

具体的な候補をいくつか出していただきました。／センターまで行くのに時間がかかるので、多少使いにくいですが専門性は高いので頼りになる。／現在利用中。／M&A支援、県ごとにセンターがあり、地域内で相手を探せる。／なかなか成約しないうえ、連絡も遅い。

（資料）本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

（注）実施期間は2018年10月25日～12月7日

【中小企業事業引継ぎ支援全国本部】

- ・ 中小企業事業引継ぎ支援全国本部は、各県に設置された各事業引継ぎ支援センターをサポートするために設置された全国を視野に入れた機関である。中小企業基盤整備構内に設置されている。主な業務は以下の通りである。
 - 事業引継ぎ支援センターへの研修・助言
 - 事業引継ぎ支援データベースの運営
 - 専門家派遣事業

- ・ 各県の事業引継ぎ支援センターと連携して広域マッチングを図っている。
- ・ 他県の事業引継ぎ支援センターとの横連携の実効性の発揮が課題である。

【事業承継ネットワーク】

- ・ 事業承継ネットワークは、2017年度から、都道府県単位で商工会、商工会議所、金融機関等の機関が連携して構築した事業承継支援のための連携組織である。事業内容は次の通り。
 - － 事業承継診断
 - － プッシュ型と呼ばれる情報提供（事業引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等の専門支援機関につないで企業の課題に応じた支援を行う。）
- ・ 2018年3月現在、全国で19件のネットワークが稼働している。中部圏は4件のネットワークがあるが、事業の実施者は次の通り。
 - － 岐阜県：（公財）岐阜県産業経済支援センター
 - － 静岡県：静岡商工会議所
 - － 愛知県：（公財）あいち産業振興機構
 - － 三重県：（公財）三重県産業支援センター
- ・ 今後の実効性の発揮が課題である。

【株式会社地域経済活性化支援機構】

- ・ 株式会社地域経済活性化支援機構は、「株式会社地域経済活性化機構法」に基づき2013年3月に、企業再生支援機構を改組して創設された官民が出資する株式会社で、過大な債務を負っている中堅・中小事業者などの再生を主な目的とする。
- ・ 主要な業務は次の通りである。
 - － 専門家を派遣して、地域金融機関等が行う事業性評価や事業者の課題解決に対する助言等を行う業務。
 - － 金融機関等と共同して地域活性化ファンドを運営する業務。
 - － 企業債務と経営者の個人保証債務を一体的に整理する業務。
 - － 有用な経営資源を持ちながら過大な債務を負っている事業者の事業再生を行う業務。
 - － ファンドへの特定組合出資を介して地域経済活性化や事業再生等を支援する業務。
 - － 事業再生ファンド業務を通じて事業者の再生を支援する業務。
- ・ これらの業務の一環として、事業承継にも関与している。
- ・ 子会社として設立された株式会社日本人材機構は、有料職業紹介事業を手掛けるが、中小企業等の会社経営者の紹介も行っている。

【中小機構の事業承継ファンド】

- ・ 中小機構の事業承継ファンドは、事業承継を支援するため中小企業基盤整備機構が整備したファンドスキームで、民間のファンドに全体の2分の1の投資を行うことを通じて中小企業に資金供給を行うものである。

- ・ 具体的には、事業承継ファンドが中小企業の株を取得して新たな株主となり、技術の分散や流出を防止する。加えて承継者候補を発見し新経営者としての人材育成を行う。事業承継ファンドは財務面の運営などをアドバイスする。新経営者や従業員は事業に専念する。新経営者が後継者として成長した時点で新経営者が事業承継ファンドから株を買い取り新オーナー経営者となってスキームが一応の完了となる。

【株式会社日本投資ファンド】

- ・ 株式会社日本投資ファンドは、日本M&Aセンターと日本政策投資銀行が共同で設立した公的色彩が強い会社であるが、同社は2018年2月に日本投資ファンド第1号投資事業有限責任組合を設立してファンドの運用を開始した。
- ・ その目的は、中堅・中小企業の成長支援と適切な事業パートナーへの橋渡しである。事業承継に関する中小企業経営者の悩みの解決にも資するものである。

【公的支援機関の活動の実体と課題】

- ・ 多くの機関で人材不足に悩んでいる。
- ・ 相談対応者が高齢化している。ノウハウの承継者が不足している。
- ・ 担当者の情熱に個人差が相当ある。このため、活動の活発な機関と不活発な機関の差が大きい。
- ・ 多くの機関・組織が存在するが、効率的で効果的な組織運営が課題である。
- ・ また、各組織間の横方向の情報連携体制の強化も課題である。

(2) 商工会、商工会議所の働きと効果

【商工会、商工会議所】

- ・ 事業引継ぎ支援センターは多くの場合、各都道府県の中心となる商工会議所に設置されており、重要事業として事業承継支援のための相談等を行っている。
- ・ 具体的には次のような事業である。
 - － 事業承継診断、専門相談員による個別指導
 - － 事業承継ニーズの早期探知、掘り起こし
 - － 事業承継税制の会員への周知や活用方法の相談
 - － 事業承継準備に向けた情報提供
 - － 専門家派遣、専門化による個社へのハンズオン支援
 - － 事業承継に関するセミナーの開催
 - － 巡回相談、支所における一日事業承継相談会

【事業承継ネットワークへの参画】

- ・ 商工会議所は事業承継ネットワークの中核メンバーとなっている。中には静岡商工会議所のようにネットワークの事務局となって活動をリードしている例もある。

【商工会・商工会議所の活動の効果】

- ・ 商工会・商工会議所は中小企業等にとって身近で近づきやすい存在として機能している。
- ・ しかしながら、商工会や商工会議所が事業承継の相談に応じている事実が意外と知られていないこと、および要員問題から必ずしも手厚いケアができていないことが課題である。
- ・ 事業承継推進活動は、多くの商工会・商工会議所において、今後一層力を注入すべき分野であると認識されている。

《図表 2-15》 商工会・商工会議所の承継問題の相談相手としての認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	20%	37%	23%	13%	6%
6～10人	22%	43%	25%	9%	1%
11～20人	22%	41%	24%	7%	7%
21～50人	24%	43%	26%	3%	4%
51～100人	20%	38%	36%	2%	5%
101～300人	19%	53%	19%	3%	7%
301人以上	13%	47%	32%	3%	5%
不明	33%	0%	33%	17%	17%
総計	20%	42%	26%	7%	5%

主な生の声

日頃の付き合いが希薄でありデリケートな相談はしたことがない。／色々な情報や指導をして頂いております。／中小企業の事業承継がスムーズに進むように支援してほしい。／事業承継がしやすくなる仲介役として会員にアドバイスまたは金融機関、税理士をまとめるような支援をしてほしい。／支援の内容が企業にしっかりと伝わっていない。発信力が大切。事業承継専門の支援員がいる。／継続的に情報提供して頂けるスキームの構築を望む。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

(3) 認定支援機関の働きと効果

【認定経営革新等支援機関】

- ・ 国の制度として中小企業を支援する機関を認定する制度がある。中小企業の経営を支援する専門知識や実務経験が一定以上のレベルの者を、申請に基づいて国が認定する制度である。
- ・ この制度は、法人、個人の双方を対象としている。
- ・ 認定された者は「認定経営革新等支援機関」(以下、認定支援機関)となる。
- ・ 認定登録者は、地域金融機関、士業、商工会議所、商工会など多種多様である。
- ・ プッシュ型事業承継支援高度化事業と称する事業に参加している。具体的には中小企業事業者に早期・計画的な承継準備への気づきを与えるために、事業承継診断等

の活動を行っている。

- ・ 中部圏の 2018 年 9 月 13 日現在の登録者数は以下の通りである。
 - － 長野県：929 名
 - － 静岡県：1,575 名
 - － 岐阜県：843 名
 - － 愛知県：3,254 名
 - － 三重県：710 名
- ・ 知名度が高くないことが課題である。

(4) 支援制度の働きと効果

【事業承継税制】

- ・ 先代の死亡によって子が跡を継ぐ場合、多額の相続税負担が事業承継のハードルになる場合がある。このうち、特に株式の相続に係る税負担を軽減（猶予ないし免除）する税制が 2009 年に創設されて以来、長年にわたって少しずつ改善されてきた。2027 年 12 月 31 日までに相続が行われることを前提とする、期間限定の大幅な本税制の要件緩和が行われた。
- ・ この結果、現在、本税制の適用要件は次のような状態になっている。
 - － 先代が所有する株式を単一の承継者が相続する場合のみが対象であったが、現在では先代以外の者が所有する株式を複数の承継者が相続する場合も対象となっている。
 - － 先代の役員退任が要件であったが、現在は代表権から離れば役員として残留する場合も適用可能となっている。
 - － 議決権株式数の 3 分の 2 までが対象であったが、現在すべての株式が対象となっている
 - － 承継後 5 年間は 8 割の雇用を維持することが要件であったが、現在 8 割未満でも都道府県知事への理由報告によって猶予継続が可能となっている
 - － 贈与税 100%、相続税 80%の猶予が、現在双方とも 100%猶予となっている
- ・ 本税制の適用を受けるには経営承継円滑化法の認定が必要となる。認定は各都道府県が行っている。
- ・ 本税制の適用件数はまだまだ少数に留まっていることが課題である。
- ・ これらの税制は企業形態をとる事業者を前提とするものであって、個人事業主形態の事業者にとってはこの仕組みはない。個人事業主形態をとる事業者には、これまで土地の相続にかかる税金の減免制度はあったが、設備や建物に対する相続税の減免制度はない。
- ・ 個人事業主形態の事業者に対する税制の整備状況が企業形態の事業者に対する税制の整備状況よりも手薄であることが課題であったが、2019 年度に手厚い支援を制度化する動きがみられる。

《図表 2-16》 事業承継税制の認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	56%	25%	12%	1%	6%
6～10人	50%	28%	21%	0%	1%
11～20人	33%	44%	14%	2%	7%
21～50人	33%	39%	23%	2%	4%
51～100人	25%	27%	41%	2%	5%
101～300人	25%	39%	25%	3%	7%
301人以上	23%	40%	27%	5%	5%
不明	40%	0%	40%	0%	20%
総計	38%	34%	21%	2%	5%

主な生の声

会社存続のためにはもう少し弾力的な制度が望ましい。／非上場株式について幾分配慮がされてきているが、株式の評価方法、相続、事業承継の形態によっては、うまく機能しないケースもあると考えられる。更なる検討をお願いしたい。／理解するのに時間がかかるが、税制としては良い。／税の繰り延べであり、余り魅力を感じられない。／納税猶予に対する要望もそれなりにあり、従来からの制度より使い勝手が良いと思われるが、中小企業にとって少し難しいところがある。／納税猶予も先送りにしかならず根本的な解決ではない。納税猶予しなければ株式譲渡では現実離れした税金が課せられる＝会社の価値をそのまま現金に換金できるかのごとく計算される。納税猶予も未来の自分の子供に税金を丸投げしただけで心が痛い。／事業再編を考えると使えない税制。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は 2018 年 10 月 25 日～12 月 7 日

【民法の遺産相続における遺留分の特例】

- ・ 民法では遺産相続において相続者各員が最低限確保されるべき割合を規定しており、遺留分と呼ばれる。承継者が遺産相続する場合、遺留分の規定によって株式の所有が分散する場合がある。分散を最小限度にするために特例措置が導入されている。
- ・ 承継者が遺留分権利者全員との合意および所要の手続きを経ることを前提に、以下の特例を受けることができる。
 - － 生前贈与株式等を遺留分の対象から除外する。これによって相続による株式分散を未然に防止する。
 - － 生前贈与株式等の評価額をあらかじめ固定する。これによって承継者は評価額の変動を気にすることなく経営に集中し株式価値を高めることができる。
- ・ 本税制の適用件数はまだまだ少数に留まっている。この制度の知名度が低いことが課題である。
- ・ 内容が知られていないことが課題である。

《図表 2-17》 民法の遺産相続における遺留分の特例の認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	62%	20%	10%	2%	6%
6～10人	62%	20%	16%	0%	1%
11～20人	45%	41%	7%	1%	7%
21～50人	47%	37%	11%	1%	4%
51～100人	30%	34%	30%	0%	5%
101～300人	41%	34%	15%	3%	7%
301人以上	32%	37%	24%	3%	5%
不明	40%	20%	20%	0%	20%
総計	48%	31%	15%	2%	5%

主な生の声

これから勉強しようと思っています。／詳しく知りたい。／具体的に知りたいと思う。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

【M&Aによる引継ぎを支援する税制】

- ・ M&A・売却による事業引継ぎを行う際に発生する登録免許税や不動産取得税の負担を軽減する税制が用意されている。

【金融支援】

- ・ 経営者死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及び代表者に対して特例を設けて金融支援する制度がある。
- ・ 概要は次の通りである。
 - － 中小企業者を対象とする中小企業信用保険法の特例。具体的には、信用保険の別枠化を措置することによって、株式、事業用資産等の買い取り資金や一定期間の運転資金の調達を支援する。
 - － 中小企業者の代表者を対象とする株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫の融資の特例がある。具体的には、代表者個人が必要とする株式、事業用資産買い取り資金や相続税、遺留分減殺請求への対応資金等の調達を支援する。

【第二創業支援】

- ・ 第二創業支援は、事業承継を機に、引き継いだ事業の全部又は一部を廃止し、新分野に挑戦する第二創業者を対象に、創業費用や廃業費用を補助する制度である。
- ・ 制度の名前や内容がほとんど知られていないばかりでなく、興味が持たれていないことが課題である。

《図表 2-18》 第二創業支援の認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	75%	15%	3%	1%	6%
6～10人	80%	14%	5%	0%	1%
11～20人	76%	15%	2%	1%	7%
21～50人	73%	19%	4%	0%	4%
51～100人	68%	21%	5%	0%	5%
101～300人	68%	20%	5%	0%	7%
301人以上	54%	31%	7%	3%	5%
不明	75%	0%	0%	0%	25%
総計	70%	19%	4%	1%	5%

主な生の声

ほぼ知らない。／補助金・助成金の利用をしやすくしてほしい。／知りません。／詳しく知りたい。／興味がない。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

【事業承継補助金】

- ・ 事業承継補助金は、地域経済に貢献する意欲のある中小企業に対して事業承継をきっかけとした経営革新や事業転換などの新たな取り組みを支援する制度である。
- ・ 新たな取り組みの内容に応じて一定額の補助金を支給する。

【事業承継ガイドライン】

- ・ 事業承継ガイドラインは、中小企業庁がとりまとめたもので、円滑な事業承継を進めるために、中小企業者及び中小企業者を支援する立場にある商工会議所等の団体、金融機関、自治体、士業等の専門家を読み手として想定した実務の詳細を記した冊子である。
- ・ 主な内容は次の通り。
 - － 事業承継に向けた準備の進め方
 - － 事業承継の類型ごとの課題と対策
 - － 事業承継の円滑化に資する手法
 - － 個人事業主の事業承継
 - － 中小企業の事業承継をサポートする仕組み
- ・ これをさらに分かりやすく解説した資料として、「経営者のための事業承継マニュアル」、「事業引継ぎハンドブック～M&Aを活用した事業承継の手続き～」などの冊子が中小企業庁から出されている。
- ・ 知名度が高くないことが課題である。

《図表 2-19》 事業承継ガイドライン・ガイドブックの認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	62%	26%	6%	1%	6%
6～10人	66%	24%	9%	0%	1%
11～20人	52%	36%	4%	1%	7%
21～50人	47%	42%	6%	1%	4%
51～100人	38%	39%	16%	2%	5%
101～300人	53%	32%	5%	3%	7%
301人以上	36%	41%	14%	4%	5%
不明	40%	20%	20%	0%	20%
総計	51%	34%	8%	2%	5%

主な生の声

見直す必要があるでしょう。／読みましたが内容が乏しくがっかりしました。／98 ページすべてに目を通すのは大変、要点がまとまったものがあるとよい。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は 2018 年 10 月 25 日～12 月 7 日

【後継者人材バンク】

- ・ 承継者不在企業と新たに創業を目指す起業家をマッチングする事業である承継者人材バンクを開始する商工会議所が増加している。

《図表 2-20》 承継を巡る課題と対応する施策の整備状況

対応する施策 承継を巡る課題	支援制度	支援組織・機関及びその主な事業等
経営者の危機意識の低さ、準備不足		<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所・商工会等による啓発・情報周知活動 ・ 認定支援機関によるプッシュ型事業承継支援事業
引継ぐ魅力に欠ける経営状態、見通しの悪さ		<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所・商工会、よろず支援拠点、ミラサポ専門家派遣等の経営改善支援事業 ・ 認定支援機関の経営改善支援事業
承継者不在、承継者選び		<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所等の後継者人材バンク事業 ・ 事業引継ぎ支援センター、中小企業事業引継ぎ支援全国本部、事業承継ネットワーク、民間の認定支援機関による承継者候補を探す事業
承継に係るコスト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業承継税制 ・ 小規模住宅地等の特例 ・ 民法特例 ・ 金融支援 ・ M&A による引継ぎを支援する税制 ・ 事業承継補助金 ・ 第二創業支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信用保証協会、日本政策金融公庫等の金融支援事業
承継に関する知識不足		<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所・商工会等による事業承継ガイドライン、ガイドブックの周知、その他知識の普及活動
事業譲渡の相手方さがし		<ul style="list-style-type: none"> ・ 株式会社地域経済活性化支援機構、公的事業承継ファンドによる譲渡先を探す事業

(資料) 本会作成

(注) マスの中は主なもののみ記載。中小基盤機構などは全般にわたるため敢えて省略。よろず支援拠点やミラサポ専門家派遣などの活動領域は多岐にわたるが代表的活動のマスにのみ記載。

4. 民間ではどのような事業存続支援が行われているか

(1) 金融機関の取組状況

【認定支援機関としての金融機関】

- ・ 地銀、信金、信組などの地域金融機関や大手金融機関が認定支援機関として、中小企業の様々な悩みごとの相談に応じている。
 - － 財務状況、経営状況に対する分析・アドバイス
 - － 事業計画づくり
 - － 新たな販売先、取引先の拡大
 - － 海外進出、知財管理などの専門的な情報

- － 事業承継、事業譲渡
- ・ 金融機関のこのような活動は廃業を食い止め、貸出先の維持につながっており、金融機関自身にとってもメリットがある。

《図表 2-21》 金融機関の承継問題の相談相手としての認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	32%	34%	15%	12%	6%
6～10人	23%	35%	35%	7%	1%
11～20人	18%	36%	28%	11%	7%
21～50人	20%	37%	35%	5%	4%
51～100人	9%	41%	43%	2%	5%
101～300人	17%	37%	37%	3%	7%
301人以上	9%	42%	38%	6%	5%
不明	50%	0%	0%	25%	25%
総計	20%	37%	30%	8%	5%

主な生の声

初期費用が比較的高い。また、成功報酬も考えると、かなりの金額が必要。／自行、自社の業績が優先となりがちのため、要注意。／地域に密着した金融機関の活躍に期待したい。／色々相談はさせていただきます。／担当者により使い勝手は変化する。／地元の金融機関だとかえって相談しにくい。／金融機関がお金を貸すだけでなく、こうした企業支援を側面から行うことが、これから重要で助かります。／担当者によって違いがある。担当者が異動してしまうこともある。／地元企業の支援活動として評価できる。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は2018年10月25日～12月7日

【金融機関への相談の実態】

- ・ 事業承継に関する相談内容の多くは、事業を引継いでくれる企業探しである。
- ・ これに対して、解決策として金融機関が提示するのは基本的にM&Aである。
- ・ M&Aのコンサルティングや仲介手数料は、貸し出しの利回り低下を補う効果があるため、日銀の低金利政策以降、M&Aは金融機関の新たな収入源として注目を集めている。
- ・ M&A業務は金融機関における業務としての地位は安定していない。確立されるまでには克服すべき様々な問題を抱えている。
 - － M&Aに必要なコストは事業者の想定を超えることが多く、事業者は決断を渋ることが多いとされる。
 - － 行員が事業承継や事業譲渡に関する相談事の解決に貢献したとしても、行員の成績評価に反映されない金融機関もある。この場合、行員のインセンティブの向上につながらない。
 - － M&Aを成功させた結果、メインバンクとしての地位が失われるような場合は、金融機関としては旨味がないことになる。したがって、このような観点からも行員のインセンティブにはつながりにくい。
- ・ このように、金融機関におけるM&A業務の社内での位置づけが必ずしも確立されていない場合があることが課題である。

【金融機関の人材紹介事業】

- ・ 最近では中小企業の経営者を供給する事業を手掛ける金融機関が増え始めた。
- ・ 金融庁が 2018 年 1 月に公表した経営指針に、人材紹介事業が加わったことも後押しとなっている。
- ・ 従来から、自行の行員を取引先に転籍出向させる例はあったが、最近では人材紹介事業者と提携して、経営者候補を紹介する事例が増えている⁸。

(2) 士業専門家の取組状況

- ・ 弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、弁理士、技術士、中小企業診断士などのいわゆる士業の中には国からの認定を受けた認定支援機関として中小企業の相談に当たっている者が多数ある。
- ・ 税理士などは普段から中小企業と付き合いがあり、中小企業にとって敷居の低い相談相手となっている。
- ・ しかし、各士業が個々に担当する専門領域だけでは事業承継問題の全体を解決することはできないため、他業の専門家と連携しない限り効果に限界があることが課題である。

《図表 2-22》 士業専門家の承継問題の相談相手としての認知度、利用度

	a: 知らない	b: 名前は聞いたことがある	c: 良く知っている	d: 利用したことがある	無回答
0～5人	36%	30%	16%	12%	6%
6～10人	28%	30%	34%	7%	1%
11～20人	26%	25%	28%	14%	7%
21～50人	22%	36%	29%	9%	4%
51～100人	21%	36%	34%	4%	5%
101～300人	22%	31%	32%	8%	7%
301人以上	16%	39%	31%	9%	5%
不明	40%	0%	20%	20%	20%
総計	26%	32%	27%	10%	5%

主な生の声

能力等の見極めが重要。／税理士、取引銀行は会社の内情を理解している。／使い易い。／種々、提案を頂いています。／企業と密接に結びついている「税理士」「会計士」等が積極的に対応していくことが、はじめの一步である。／当たりはずれがある。／専門性を持った方及び団体企業に頼まないとならない。／相談に際しての費用が明確になっていると相談しやすい。／顧問税理士が事業承継に秀でていないところには不安を感じる。／事業承継に詳しい人が少ない。

(資料) 本会、長野商工会議所、静岡商工会議所、一宮商工会議所の合同アンケート調査

(注) 実施期間は 2018 年 10 月 25 日～12 月 7 日

⁸ 株式会社 grooves (本社：東京都港区、人材紹介会社プラットフォーム「Crowd Agent」を運営する) は、2018 年 10 月 2 日、株式会社北陸銀行、株式会社第四銀行、株式会社 OKB 総研と業務提携契約を締結したと発表した。提携各社の取引先企業の中核人材採用を支援する。

(3) 経営人材の求人と求職のマッチングを巡るビジネスの取組状況

【多様な事業者の登場】

- ・ 求人と求職をマッチングするビジネスは3つのタイプに分けることができる。
 - － その1は、求人企業側に立つ人材探索型ビジネスである。求人企業のニーズに合うスペックの人材を探し出し引き合わせるもので、いわゆるヘッドハンティングを手掛ける事業者である⁹。
 - － その2は、求職側に立つ転職・再就職支援型ビジネスである。職を探す個人に対してふさわしい再就職先を提案する事業者である。
 - － その3は、求人・求職双方を仲介する求人求職登録型ビジネスである。求人会社と求職する個人のそれぞれの希望を登録し双方をマッチングする事業者である。

【インターネットを利用した人材マッチング】

- ・ 新たな手法として、承継者を求める中小企業と転職希望者をマッチングするインターネット上のサイトが実績をあげている例がある¹⁰。

【経営人材マッチングビジネスの働きと課題】

- ・ 経営人材のマッチング成功の効率を高めるためには、求人と求職に関する情報源の多様化とアクセス性の向上が重要となる。このため、公的なデータベースの充実や開示制限の緩和などが課題となる。

⁹ 株式会社 BNG パートナーズの BNG エグゼクティブサーチ、株式会社リクルートキャリアのリクルートエージェントやキャリアカーバー、パーソルキャリア株式会社の doda、レイノス株式会社、株式会社ジェイエイシーリクルートメント、株式会社パソナのパソナキャリア、株式会社プロフェッショナルバンク、株式会社エム・アール・アイ・ジャパン、株式会社アイ・エス・エス・コンサルティング、ジーニアス株式会社、コーン・フェリー・インターナショナル、エイチアールネットワン株式会社、株式会社セブンシーズ、株式会社トランサーチインターナショナル、ラッセル・レイノルズ、株式会社ブレイブ、ストラテジックパートナーズジャパン株式会社、サムライズ株式会社、株式会社グローアップ、株式会社 ARK、株式会社キャリアエピソード、イーストウェストコンサルティング株式会社、株式会社 VRP パートナーズ、サーチファーム・ジャパン株式会社、株式会社ワークポート、半蔵門パートナーズ株式会社、テクノブレン株式会社、ヒューマン・アソシエイツ・ホールディングス株式会社、ハイドリック・アンド・ストラグルズ、株式会社 LBH、兆株式会社、アドバンス株式会社、株式会社クライス&カンパニー、株式会社ワークス・クリエイティブ、株式会社ジェイブレイン、スタントンチェイスインターナショナル株式会社、株式会社エグゼクティブ・ボード、ティ・アイ・エス株式会社、ホライズンパートナー株式会社、株式会社クリオパーソネルアーチ、ロード・インターナショナル株式会社、株式会社フレアエージェント、縄文アソシエーツ株式会社など（順不同）

¹⁰ 例えば株式会社ビズリーチ（本社：東京都渋谷区）が運営している転職サイト「ビズリーチ」がある。

（４）事業の譲渡と譲受のマッチングを巡るビジネスの取組状況

【多様な事業者の登場】

- ・ 事業譲渡を巡って多様な事業者が登場している。
- ・ 具体的には、①事業譲渡を希望する事業者の事業を買収することを目的とする民間のファンド、②事業譲渡を希望する事業者の事業を買収し長期保有して育成することを目的とする事業者、③大規模の事業の譲渡と譲受をマッチングする事業者、④中規模の事業の譲渡と譲受をマッチングする事業者、⑤ネットを使って小規模の事業の譲渡と譲受をマッチングする事業者、⑥コンサルティング事業者などである。

【民間の事業承継ファンド】

- ・ 事業承継の支援を手掛ける民間のファンドが登場している。ファンドは通常、ある企業や企業が設立した子会社等が投資事業有限責任組合を組成して行う¹¹。
- ・ 事業承継の困難な企業を買収し、数年間で経営を安定化させた後、他者に売却して利益を上げる。どのような理念や方法で安定化させるか、誰に売却するか（元の経営者一族、現経営者、第三者、あるいは上場等）などでファンドの特色が現れる。
- ・ 地銀等の金融機関がファンドに出資する事例が増えている。

【譲受した企業の長期保有を目的とするビジネス】

- ・ 事業承継が課題となっている中小企業を買収し、長期に保有して経営手法の見直しなどでじっくり成長を手助けする新たなビジネスが生まれている¹²。

【大規模なM&Aマッチングビジネス】

- ・ 大規模の事業のM&Aをマッチングするビジネスは従来から存在する。
- ・ 大手国内銀行、大手証券会社、外資証券・投資銀行、バイアウトファンド、ベンチャーキャピタル、ヘッジファンド、監査法人・税理士法人、M&Aアドバイザー、M&A仲介会社、コンサルティング会社、証券投資信託などが関与する。
- ・ 戦略的目的を持った複雑なスキームを特徴とする。

¹¹ 事業承継ファンドを手掛ける企業としては、日本プライベートエクイティ株式会社、ニューホライズンキャピタル株式会社、ポラリス・キャピタル・グループ株式会社、日本アジア投資株式会社などが、またファンドとしてはみずほ事業承継ファンド、OKB事業承継ファンドなどがある。（順不同）

¹² コンサルティング会社のセレンディップ・コンサルティング株式会社（本社：名古屋市）は、2018年5月、大垣共立銀行、第三銀行、十六銀行、名古屋大学・東海地区大学広域ベンチャー1号投資事業有限責任組合などから計12億円を資金調達し、事業承継を支援する事業を強化すると発表した。後継者不在企業の譲り受けによる事業承継の更なる加速、中堅・中小企業への経営支援機能の強化とプロ経営者の育成などを行うという。

また、オリックス株式会社は、地域で必要とされている事業承継困難な中小企業を買収し、期限を限定せず経営支援した後、地域中堅企業への売却、MBO、EBO等の手法で結了するビジネスを2018年に開始した。

【中規模のM&Aマッチングビジネス】

- ・ 中小企業の事業承継に関連するものとしては、中規模の事業のM&Aをマッチングする事業者が成長している¹³。
- ・ 現在、売り手市場となっており、売り手よりも買い手の方が多い。年商1億円程度以上の企業が主たる売り手となる。手数料や成功報酬¹⁴の支払いが1000万円単位で発生することが多く、小規模事業者の利用にはなじまない。

【ネットを使った小規模のM&Aマッチングビジネス】

- ・ 小規模事業者を対象としたインターネットを利用するM&Aマッチングビジネスが近年登場¹⁵している。

【コンサルティングビジネス】

- ・ 事業承継、相続、事業譲渡、M&A仲介・アドバイザーなどのコンサルティングサービスを提供する事業者¹⁶が活動している。

【マッチング関連ビジネスの働きと課題】

- ・ マッチングビジネスは、今後の普及が期待される一方で、仲介業者等の信頼性の獲得と取引の安全性の向上が課題である。

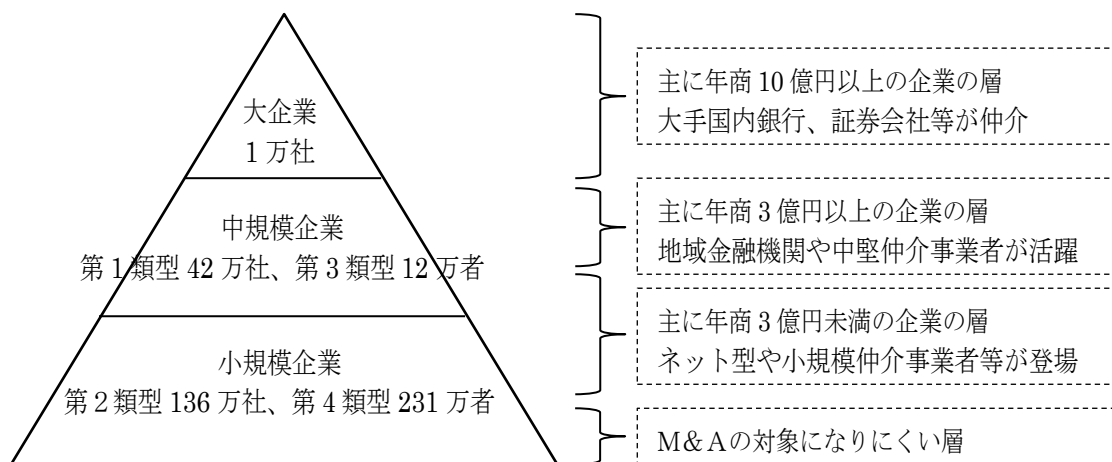
¹³ M&Aアドバイザーのレコフ、プルータス・マネジメントアドバイザー、M&A仲介の名南M&A、日本M&Aセンター、M&Aキャピタルパートナーズ、ストライク、インテグループ、経営承継支援、TIGALA、エムレイス、ABNアドバイザーズ、オンデック、クラリスキャピタルなどである。(順不同)

¹⁴ 売却額に応じて手数料や成功報酬を設定している例が多い。例えば、手数料については売却額のうち5億円以下の部分に5%、5億円から10億円の部分に4%、10億円から50億円の部分に3%、50億円から100億円の部分に2%、100億円を超える部分に1%の料率を設定し、実際の売却額を当てはめて計算する例がある。成功報酬については、売却額が5億円までは2500万円、5億円から10億円では4500万円、10億円から50億円では1億6500万円、100億円以上では2億6500万円の定額を求める例がある。これ以外に数百万円規模の着手金や各種名目の料金を設定している場合がある。

¹⁵ 株式会社ビズリーチ(本社：東京都渋谷区)が運営する事業承継M&Aマッチングサイト「ビズリーチ・サクシード」、株式会社トランビ(本社：東京都港区新橋)が運営するM&Aマッチングサイト「TRANBI」、株式会社日本M&Aセンター(本社：東京と千代田区)が2018年4月5日に子会社として設立したアンドビズ株式会社が運営する「Batonz」などがある。

¹⁶ 一般社団法人相続・事業承継コンサルティング協会、事業承継推進機構株式会社、事業承継コンサルティング株式会社、オール・ワン株式会社、アタックスグループ、山田コンサルティンググループ株式会社、ブリッジコンサルティンググループ株式会社、NBCコンサルタンツ株式会社、インテグループ株式会社、株式会社M&A Properties、企業再建・承継コンサルタント協同組合、青木アセットパートナーズ株式会社、朝日相続承継コンサルティング株式会社、M&A名古屋パートナーズLLCなど。(順不同)

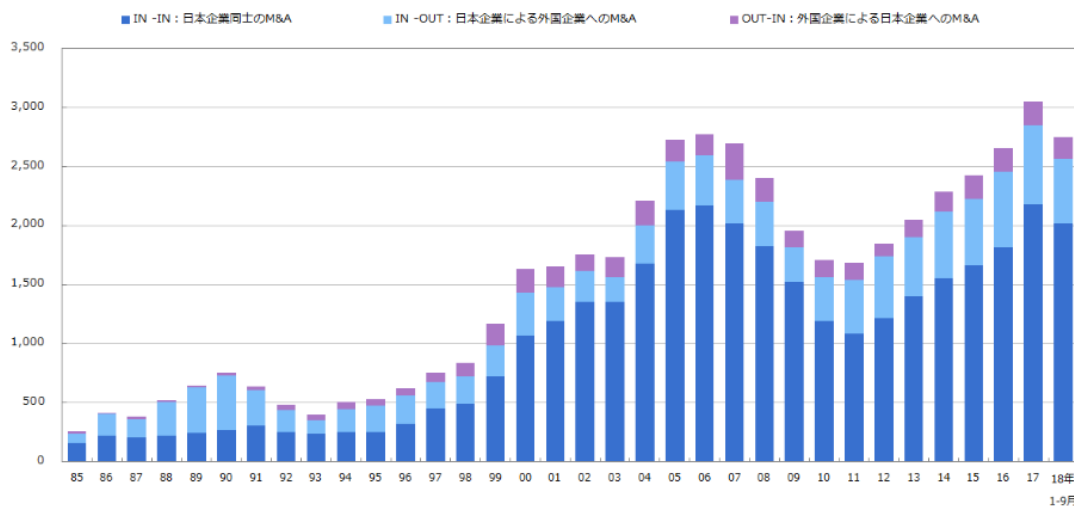
《図表 2-23》 M&A市場の構造



(資料) 経済産業省の資料を基に本会作成。

(注) 第1～4類型の区分は図表 1-9 に同じ。

《図表 2-24》 M&A成立件数の推移



(資料) 株式会社レコフデータのホームページに掲載の資料より引用。

<https://www.marr.jp/genre/graphdemiru>

第3部 中小企業の事業存続支援の基本的考え方

第3部においては、中小企業の事業存続支援に関する基本的な考え方について考察する。事業存続困難化の原因や背景を軽減するとともに、事業存続形態を多様化することにより存続可能性を高める方策を検討する。また、企業形態の事業者と個人事業主では支援の力点を変えることや、行政と民間の役割を整理することについて論ずる。

1. 考え方の基本的整理

(1) 社会的機能としての事業の存続を支援する

- ・ 中小企業の事業存続を支援するという場合、支援の対象は事業者個人ではなく社会的機能としての事業であって、事業者個人は事業を運営する不可欠の要素であるという関係において支援するという考え方の基本的整理が必要である。
- ・ すなわち、雇用を創造し、技術・技能を伝承し、あるいは地域社会の活力や生活の利便性の維持向上に貢献する事業自体の存続を支援することが課題の本質である。

(2) 事業存続に意欲のある事業者を支援する

- ・ (1) で述べた考え方の基本的整理に基づいて、社会的機能としての事業の存続に意欲のある事業者を支援すべきである。
- ・ 事業存続の選択肢があるにも拘わらず、廃業しか考えない事業者は自ずと支援対象から外れる。

(3) 廃業の社会的損失が大きな事業ほど支援する

- ・ 上記の考え方の基本的整理に基づいて、廃業の社会的損失が大きいと考えられる事業ほど支援すべきである。例えば次のような事業である。
 - － 廃業が地域コミュニティの生活者の不便につながる事業者の事業
 - － 廃業が技術・技能の伝承の途絶につながる事業者の事業
 - － 廃業がサプライチェーンの著しい機能低下につながる事業者の事業
- ・ 廃業がもたらす雇用への効果については、雇用者が職を失うというマイナス面だけに注目するのではなく、人手不足の領域やより生産性の高い領域に雇用される人員の原資が生み出されるというプラス面があることを考えると、すべての既存事業の廃業を食い止めることは必ずしも適切ではない。経済社会の構造変化に対応して事業の健全な新陳代謝が進むことが肝要である。

2. 事業存続困難化の原因や背景を軽減する

(1) 直接的な原因である準備不足を軽減する

- ・ 事業承継困難の直接的な原因は、承継者候補（多くは子供）に対して候補者としての自覚を促す、事業存続の意義の説明等早い段階から手を打っていないことである。
- ・ 承継は通常、数年から十数年をかけて行われる時間のかかるものである。したがって経営者自身が時間をかけて準備できるように支援を行うことが重要となる。

(2) 背景的な原因である承継者候補の絶対的不足を軽減する

- ・ 事業承継困難の背景にある原因は、承継者候補となる子供が少なくなっていることである。候補者が限られると、候補者が承継を辞退した場合の代替策が必要となる。
- ・ そこで、現経営者の子供以外の人物が承継者候補として豊富に供給されるような社会環境をつくることが重要である。大企業には様々な経験や技能を有する人材が蓄積されており、これらの人材の中には中小企業の経営者を務められるだけの技量を持つ者も多い。したがって人材供給源として大企業への期待は大きい。

3. 事業存続形態を多様化して存続可能性を高める

(1) 存続の形式を問わない事業の実質的継続を支援する

【存続形式の多様性を拡張する】

- ・ 中小企業の存続可能性を高めるためには、事業体の存続の形式が承継か譲渡かを問わない実質的存続を目指すことが重要である。典型的な承継以外にセカンドベスト、サードベストとなる多様な存続形態を発案し提供して行くことが重要である。
- ・ 存続させる事業の実質として、①従業員、技術・技能、②社名や屋号、③製品やサービスのブランド名、④経営理念そのもの等、様々なものが考えられる。これらのうち、存続させるのは何であるか、何を残すかに応じて存続形態を多様化する必要がある。

【現実的な最善の存続形態を探し実現する】

- ・ 現実的な最善の存続形態を探し実現する方法を支援することが重要である。まずは、事業の実質的存続のために最良の方法を見出すための支援、次にその最良の方法を推進する手順手続きに関する支援が必要となる。また、選択した存続方法に関する困難（相続税・贈与税の支払等）の軽減策としてどのような方法があるかについて適切な助言が得られることが求められる。

(2) ファミリービジネスへの拘りからの脱却を支援する

- ・ 中小企業はファミリービジネスへの強い拘りのために、事業存続の選択肢を自ら狭めている場合が多い。事業者に対して家業から事業への発想の転換を促すことが重要である。
- ・ 事業譲渡は「先祖代々の家業を身売りした」等の陰口をたたかれるような後ろ向きの行為ではなく、事業の付加価値を高めて次世代の経営者に託すという立派な出口であるとする認識を世間一般に広く普及させることが重要である。

4. 企業形態の事業者と個人事業主では支援の力点を変える

(1) 企業形態の事業者へは存続形態の多様化に力点を置く

【企業形態の事業者を支援する社会的意義】

- ・ 企業形態の事業者は、第1類型（中小企業者）が全体の10%を、第2類型（小規模企業者）が全体の32%を占めている。
- ・ 常用雇用者数では、第1類型（中小企業者）が全体の43%を、第2類型（小規模企業者）が全体の11%を占めている。
- ・ 両類型を合わせると常用雇用者に占める割合が半数を超えることを踏まえ、主として雇用者の雇用持続の観点から企業形態の事業者の存続は重要である。

【存続形態の選択肢の多様化に力点を置く】

- ・ 企業形態の場合、存続形態の選択肢のバリエーションは比較的多様である。
通常承継として親族による承継の他、事業体の役員、従業員による承継、あるいは外部から経営者を招いての承継、さらには第三者への事業譲渡（この場合譲渡の形式はさらに多様なものが考えられる）まで様々な形式が考えられる。
- ・ 今後はこうした選択肢の多様性を一層拡張することに力点を置いて検討していくことが肝要である。

(2) 個人事業主へは承継者候補の斡旋方法の多様化に力点を置く

【個人事業主形態の事業者を支援する社会的意義】

- ・ 個人事業主形態の事業者は、第3類型（中小企業者）が全体の3%を、第4類型（小規模企業者）が全体の55%を占めている。
- ・ 常用雇用者数では、第3類型（中小企業者）が全体の3%を、第4類型（小規模企業者）が5%を占めている。

- ・ 両類型を合わせると事業者数に占める割合が半数を超えることを踏まえ、主として事業者の持つ技術・技能や地域社会活性化の維持の観点から個人事業主形態の事業存続は重要であるといえる。

【承継者候補の斡旋・紹介方法の多様化に力点を置く】

- ・ しかしながら、個人事業主の場合、企業形態と比較して存続形態の選択肢のバリエーションがあまり多くないことが問題である。
- ・ 考えられる承継方法は親族による承継、事業体の従業員による承継、または外部者による承継しか存在しない。
- ・ 事業体内部での後継者がなかなか見当たらないという現状に鑑みると、外部者を承継者候補として斡旋・紹介をする機関や方法などを多様化することに力点を置くべきである。

5. 行政がすべきことと民間にできることを分けて考える

(1) 行政は既存施策の効果性向上と民間の力の引き出しを行う

【効果性の向上】

- ・ これまで導入された行政の支援策は種類としてはかなり充実している。しかしながらアンケートでも指摘されているように、支援策の認知度は十分とはいえない状況であり成果につながっていない。課題としては既存の施策の効果性の向上である。したがって、行政の各施策の浸透および充実が重要である。

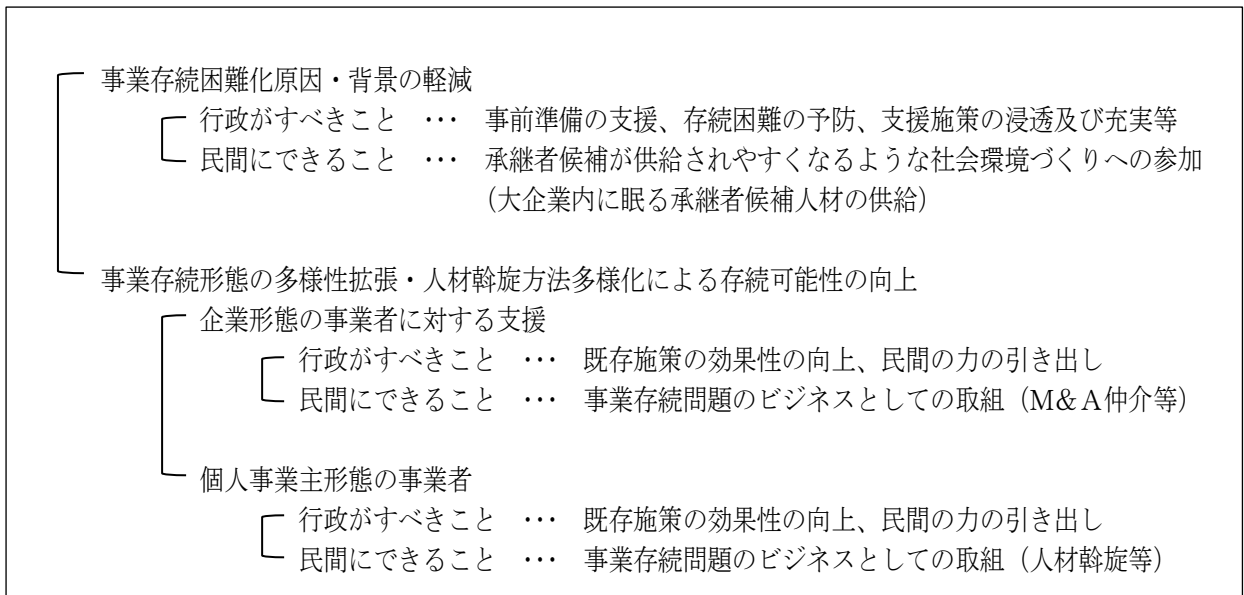
【民間の力の引き出し】

- ・ 行政は、民間から多種多様な創意工夫を凝らした事業承継支援ビジネスが生まれるよう、環境整備に取り組むことが重要である。

(2) 民間は事業存続問題をビジネスとして捉え創意工夫を発揮する

- ・ 民間は事業承継支援を将来性のあるビジネスとして認識し、多様なアイデアと公正透明な市場形成のためのコンプライアンスを持って、この市場に参入することが期待される。

《図表 3-1》 支援の考え方の体系



（資料） 本会作成

第4部 具体的提言

第4部では本提言のまとめとして、行政および民間に対して具体的施策を提案する。行政においては効果性の向上、民間の力の引き出しに取り組んでいただき、民間は創意工夫を發揮して事業承継そのものが有望なビジネスとして成り立つようにすることが大切である。

1. 行政はどう支援すべきか — 効果性の向上、民間の力の引き出し

(1) 既存施策の効果性向上の大前提の整備

【支援組織・制度の知名度向上努力】

- ・ 行政が施策の効果性を高めるには、支援組織や制度の知名度向上が大前提となる。
- ・ 支援組織や制度の知名度がまだまだ低い事実に鑑み、これを高める周知方を強化すべきである。

【相談機関活用の心理的抵抗感の軽減、噂の流布の防止徹底】

- ・ 事業者には、事業承継を相談している事実を知られたくないとする強い心理が働いている事実に鑑み、相談しやすい環境づくりを進めるべきである。
- ・ 具体的には、事業者が相談しているという情報の漏出、噂の流布を防ぐ対策を徹底すべきである。

【国民の意識を変える努力】

- ・ 相談者が気軽に支援機関を訪問するよう仕向けるには、事業承継や譲渡にまつわるマイナスのイメージを払拭する必要がある。 そうしなければ、相談者は噂の流布を恐れて支援機関に相談に来ないからである。
- ・ 具体的には、近年弱まっているとは言え依然として根強く残る次のような固定観念を変えていく努力が必要である。
 - ファミリー内の事業承継の失敗はその家の恥であるという文化
 - 事業の身売りは経営者の恥であり後ろめたいことであるという風潮
 - 事業の買収は乗っ取りであるという短絡的な思い込み、誤解

(2) 事前準備の支援、存続困難の予防

【事業承継計画作成の強い推奨】

- ・ 事業承継には時間をかけた承継者の育成が重要である事実に鑑み、事前準備の重要性の周知を図ることが必要である。

- ・ このため、事業者に対して早い段階から事業承継計画を策定するよう強く推奨するべきである。その際、計画の内容に関して専門家の助言が容易に得られるように、相談機関からのさらなる周知・宣伝が必要である。

【事業承継計画作成のインセンティブの導入】

- ・ 事業者が事業承継計画策定を策定しやすくするインセンティブとなる政策を導入すべきである。
- ・ インセンティブは中小企業者にとってわかりやすいものとするため、例えばポイント制にするなどの方法が考えられる。具体的には、行政は事業者が届け出た事業承継計画書の内容の充実度に応じて事業者のポイントを与え、事業者は獲得したポイント数に対応する金額を法人税や固定資産税の減免あるいは補助金の受給などから選択できるとするものである。

(3) 支援施策の一層の浸透

【注意の喚起、支援施策の分かりやすい説明】

- ・ 中小企業の経営者は目先の経営課題に目を奪われがちである実態に鑑み、事業承継問題への注意を喚起する努力が必要である。
- ・ 加えて、支援施策の説明の分かりやすさを高める地道な努力が必要である。
- ・ これらの努力によって支援施策が中小企業に深く浸透し認識される下地を作ることができる。

【事業承継・譲渡等に係る各断面のきめ細かな支援】

- ・ 支援施策を浸透させるには、きめ細かな個々の施策の丁寧な実施が重要である。
- ・ その1として、親族内／外承継計画の作成、後継者人材の斡旋事業者の紹介、後継者候補選び等の各断面において中小企業を支援する。また、これらに関する中小企業の事務負担を軽減する。
- ・ その2として、事業譲渡計画の策定、M&A仲介業者選定、買い手の選定等の各断面において中小企業を支援する。また、これらに関する中小企業の事務負担を軽減する。

(4) 支援組織の横連携

【コンシェルジュ型人材の育成】

- ・ 持ち込まれた事業承継の相談を総合的に検討し、専門家や専門組織につないでいくことができるコンシェルジュ型人材の育成が必要である。
- ・ このため、中小企業基盤整備機構の中に、認定支援機関等からコンシェルジュ候補者を 트레이ニーとして受け入れ、訓練する組織を設置する必要がある。

【ワン・ストップ型相談窓口の増強】

- ・ アンケートに寄せられた意見にみられるように、情報漏れを心配することなく気軽に相談できて、専門家につないでもらえるワン・ストップ型相談窓口が設定されれば、事業承継に悩む事業者の問題解決に役立つと思われる。
- ・ 事業引継ぎ支援センターはその任務を果たすうえで中心的な役割を果たすと考えられるが、各県に1つという単位では多くの事業者の相談窓口となることは困難である。各地域で事業者にとって身近な存在であり、公的性格も有する商工会議所、商工会等にワン・ストップ型相談窓口の機能を持たせることを検討する意義は大きい。
- ・ ワン・ストップ型相談窓口に求められる第一の機能は相談を適切に専門家につなぐことであり、相談内容の直接の解決ではないことから、窓口の相談員に求められる資質は現在以上に高度なものにする必要はないと考えられる。

【地域を超えた情報の共有】

- ・ 各地の支援機関が地域の枠を超えてお互いに情報交換することが重要である。特に、M&Aの場合、売り手の事業者はこれまでにしがらみのない買い手を求める傾向があるとされる事実を鑑みると、他地域の支援機関に買い手を照会することが重要となる。

【民間事業者との情報共有による民間の力の引き出し】

- ・ 公的支援機関は民間の認定支援機関のほか、支援をビジネスとして行う一般の事業者との間で協定を結ぶなどして事業承継の相談事に関する情報共有を行うことが重要である。
- ・ また、民間の事業承継支援ビジネスが健全に発展するよう環境整備を図ることが重要である。
- ・ こうした官民協力体制の構築によって、民間の力をより多く引き出すことができる。

(5) 支援制度の強化・充実

【制度の使い勝手の向上】

- ・ 支援制度の使い勝手の向上が必要である。
現行の中小企業事業承継税制を恒久化する等使い勝手を向上させる必要がある。
- ・ 個人事業主に関する事業承継税制の整備状況は中小企業（企業形態の事業者）に比較し手薄である。これは、株式会社形態の中小企業を前提にして制度設計されているからである。現在、個人事業主に対する事業承継に関する優遇税制の検討が進められているが、この制度についても使い勝手の良いものにする必要がある。

《図表 4-1》 中小企業、個人事業主別の支援策の整備状況

被適用者区分		支援制度		税制			補助金
		民法特例	金融支援	③	④	⑤	⑥
		①	②				
中小企業	親族内	有	有	有	有	有	有
	親族外	無	有	有	有	有	有
個人事業主	親族内	無	有	無	有	無	有
	親族外	無	有	無	有	無	有

(資料) 経済産業省の資料等を基に本会作成 (2018年11月時点)

(注1) ①遺留分に関する民法の特例、②金融支援(信用保証協会、日本政策金融公庫)、③事業承継税制(以上は経営承継円滑化に基づく支援)、④小規模住宅地等の特例、⑤相続により取得した非上場株式を自社に売却した場合の課税の特例、⑥事業承継補助金

(注2) 対象となる資産は次の通り。

: 株式
 : 土地
 : 承継資産全般

【施策の安定した実施】

- 行政が導入する施策の中には有効期間の短いものが多数ある。また、同じ施策であっても毎年、細部が微妙に変化し、その内容について事業者が再度確認しなければならないなど、各支援組織の現場スタッフの負担になっている場合がある。
- したがって、各施策については長期安定的制度とする施行・運用が望まれる。

【制度を現場で運用するスタッフの増強と教育】

- 支援制度を的確に運用する支援スタッフの増強や教育が必要である。特に、支援スタッフが高齢化している組織や若手支援スタッフの不足で支援ノウハウの継承がうまく進まない組織においては重要である。

【自治体独自の取組の促進と成功例の発信】

- 各自治体は国による標準的な支援策の実施のほか、自治体独自の取組を行う事例が増えているが、これを一層推進すべきである。
- また、独自の取組の成功事例を他の自治体などへ情報発信し共有すべきである。

(6) 事業承継・譲渡等に関するデータベースの一層の充実

【承継や譲渡等に関する資源(人材、企業)のデータベース】

- 事業承継に関する次の2つのデータベースをより一層整備する必要がある。
 - ① 経営者を求める事業者からの人材募集情報と、起業あるいは事業引継を希望する人材からの応募情報
 - ② 事業譲渡(M&A)に関する売り手側事業者と買い手側事業者の情報

- ・ 不動産業界においては、不動産流通標準情報システム（レインズ）が導入され、多くの物件情報の取引が全国の不動産業者によって共有されている。また、不動産取引の顧客についても（公財）不動産流通推進センターの運営するサイト「不動産ジャパン」で同様の情報を検索することができる。
事業承継に関しても、これと同様の情報共有システムを構築することによって、より多くのマッチングが可能となり、承継成立数の増加が期待できる。

【事業承継・譲渡の成功例・失敗例に関するデータベース】

- ・ 事業承継に関する人材のマッチングおよび事業譲渡（M&A）に関するマッチングにかかる成功例や失敗例をデータベースに蓄積し、広く関係者が共有できるようにすべきである。その際、個体名を秘匿する等情報管理に留意して、実例提供への抵抗感を払拭することに留意する。

【データベースの高度活用による民間の力の引き出し】

- ・ 前述の各データベースについては民間事業者の利活用の制限を極力なくし、民間の力を引き出しやすくする環境を整備すべきである。
- ・ このため、情報管理に留意しながら、開示範囲の拡大と利便性向上の方針を加速すべきである。

2. 民間には何ができるか — 創意工夫の発揮

（1）中小企業自身の自助努力

【事前準備の努力】

- ・ 中小企業事業者は、早い段階から事業承継対策を少しずつ積み重ねることが必要であると考えられる。具体的対策としては次のようなものがある。
 - － 大まかな事業承継構想、概略の段取り
 - － 承継者候補の見極め、説得、話し合い、教育、社内外への顕示、環境整備
 - － 承継に関する知識の習得、学び
 - － 実行可能で具体的な事業承継計画の策定（いつ、誰に、何を、どのように承継するか）
- ・ 現在の経営者は、承継者への引継ぎを容易にする以下のような環境づくりを自ら行うことが大切である。
 - － 現在の事業の改善の徹底（いわゆる事業の「磨き上げ」）
 - － 事業内容の新陳代謝を図り、承継者にとって魅力ある事業にすること
 - － 事業の将来のあり方に関する承継者候補との話し合い

【特に個人事業主に求められる努力】

- ・ 個人事業主においては、承継を困難にしている原因の一つである事業用資産と個人資産の経理的未分離を解消する努力を日頃から行う必要があると考えられる。
- ・ なぜなら、事業用資産と個人資産の物理的未分離の状態は親族以外の他者への承継を決定的に困難にするからである。事業場と住居の分離が可能な事業者は分離することを検討することが望ましいと考えられる。

【親族への世襲ありきの意識の変革】

- ・ 事業は「親族への世襲ありき」という考え方から、事業は育てて第三者に相応の価格で譲渡するのも立派な業績であるという考え方への切り替えが重要である。
- ・ 自らの事業の将来のあり方について日頃から考え、事業譲渡を含む複数の選択肢を想起しながら準備する必要があると思われる。

【どんぶり勘定、成り行き経営からの脱却】

- ・ 事業承継時に、引継ぐ正味資産の計算の正確性を高める必要がある。そうしなければ予期せぬ負債等のリスクを恐れて、承継者は安心して承継できないからである。
- ・ このため中小事業者は、どんぶり勘定や成り行きまかせになりがちな経営を引き締めることが重要である。 具体的には日頃から次のような努力を行うべきであると考えられる。
 - － 事業計画をつくる。
 - － 事業用資産と個人資産の区分経理を徹底する。
 - － 原価計算を確実に実施する。
 - － キャッシュフローの計算を正確に実施する。
 - － 借入の返済計画を策定する。
 - － 資産と負債の額を常に把握する。

(2) 大企業等による中小企業支援の創意工夫

【人材供給源としての大企業への期待】

- ・ 大企業が中小企業の経営者候補の人材供給を行うという方法は、現実的な対応策として今まで以上に導入されることが望ましい。 その理由は次の通りである。
 - ① 仮に同じ業界内で取引関係がある大企業の役員や社員であれば、中小企業の経営にいわゆる「勘」が働きやすい。また、中小企業の経営者の苦労について、これまでの取引を通じた付き合いからある程度理解できている者であれば中小企業経営に馴染みやすい。
 - ② 同じ業界内で取引関係がない会社役員や従業員であっても、長年の大企業でのキャリア・経験は中小企業の経営に生かしやすい。経営計画、財務管理、人材育成、業務効率化等、大企業において既に確立された手法を中小企業に導入すれば短期間で経営改善が進むことが期待できる。

- ③ 大企業の内部でキャリアを変更したいと考えている役員や社員にキャリア変更の道を開くことができる。中小企業等他の場所で自分の持つ力を発揮したいと考える人材は大企業に潜在的に存在すると思われる。

【大企業から人材を供給しやすくするための就業慣行の見直し】

- ・ 大企業から後継人材を輩出しやすくするためには、現在、人材を供給しにくくしている雇用慣習の見直しが必要である。
- ・ 具体的には、年功序列型の賃金体系とその前提としての終身雇用制である。年功序列型賃金制度は、入社したてからしばらくの間は働きよりもやや安めの賃金が支払われ、やがて働きに見合った賃金水準に達する。その後は働きよりもやや高めの賃金水準になるように設計されている。結果として定年退職するときにプラスマイナスの帳尻が合うこととされている。
- ・ こうした賃金体系となっている限り、社員は自分が若い時代の会社への「貸し」を後年回収し、果実を収穫するため会社に居続けるインセンティブが強くなる。年功序列型賃金体系はこのように人材を企業内に囲い込む効果を持っている。
- ・ 若いころからその時々働きに応じた賃金が支払われるような賃金体系になっていればいつのタイミングでも自社に留まることと他社に転職することが合理的な比較対象となり、中小企業の経営者への転職もしやすくなる。
- ・ なお、大企業が年功序列型賃金体系を見直すという行動は、本来、中小企業の事業存続のためではなく、自らの会社の従業員（特に若手）のやる気を引き出すために重要である。
- ・ 大企業側のこうした対応策は、中小企業の承継者難を直接的に解消することにはならないが、人材供給の背景をつくることになるので間接的な効果は期待できる。

【大企業等による事業承継の支援】

- ・ 大企業や発注側企業がサプライチェーンの運営維持のために、協力事業者のうちで代替事業者の存在しない事業者の廃業を防止するために、当該事業者を自衛的に買収したり、事業承継の支援を行う事例は珍しくない。
- ・ 大企業や発注側企業は自社にとって有用な中小企業の技術・技能の保全に向け、買収や事業承継支援をこれまで以上に積極的に進めることが重要であると考えられる。

【金融機関の支援力向上の努力】

- ・ 承継者候補が事業承継に躊躇する理由の一つに先代の経営者が金融機関に差し入れている個人保証の引き継ぎがある。個人保証は承継者個人にとって大きなリスクになることから、個人保証のリスク軽減方策の充実が必要となる。
- ・ 金融機関にとっては貸出金回収の確実性は重要である一方、貸出先である中小企業の減少を食い止めることも同様に重要であることは論を待たない。
- ・ 貸出金回収の確実性を高めるための先代への個人保証の設定が、承継者の重荷となって承継自体が成立しない方向に働けば、貸出先という営業基盤が減少することになる。

- 金融機関はこの難しいパラドックスあるいはトレードオフの状況について検討し、トレードオフに新しいバランスを見出す営業政策を構築することが望まれる。

(3) 事業承継に関する総合コンサルティングビジネスの創意工夫

【多様な課題を解決できるコンサルティングビジネス】

- 中小企業にとって典型的な親族内事業承継はファーストベストであるが、それが叶わない状況が多いとすれば、セカンドベスト、サードベストとなるような事業存続のスキームを考案し提案するビジネスの登場が望まれる。
- 事業承継で問題を抱える中小企業が望んでいること（承継者候補探し、企業所有権の維持、実質的なファミリーによる経営権の維持、従業員の雇用維持、技術・技能の伝承、会社の経営理念や会社名・屋号の存続、商品やサービスのブランドの存続など）に応じて最適な提案ができる事業者やビジネスの登場が望まれる。
- また、廃業予定者の事業資産を起業希望者が買取る仲介ビジネスの活躍が望まれる。

《図表 4-2》 経営者の望みに応じた具体的な存続方策・選択肢

どのように存続か 何を存続したいか	事業体の所有権と経営権 を親族が維持する形で	事業体の所有権 を親族が維持する形で	事業体の所有権と経営権 を親族が放棄する形で
事業全体の存続 - 事業用資産 - 従業員 - 技術・技能 - 許認可、特許等知財 - 顧客 - 経営理念 - 会社名・屋号・商号・のれん - 商品ブランド、サービスブランド	<ul style="list-style-type: none"> ●親族内事業承継 <ul style="list-style-type: none"> - 親族内での株式の相続・生前贈与 - 株式分散防止対策 - 自社株買い 等 ●親族内承継と事業譲渡のハイブリッド <ul style="list-style-type: none"> - 親族の経営者就任 - ファンドへの事業譲渡（一旦所有権移転） - 経営者育成 - 経営者の株買戻し等 	<ul style="list-style-type: none"> ●親族外事業承継 <ul style="list-style-type: none"> - 役員・従業員の新経営者への就任 - 外部人材の招聘 - 株式の親族内留保 - 種類株の発行 - 持ち株会社設立 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●親族外事業承継 <ul style="list-style-type: none"> - 外部者の経営者就任 - 株式譲渡 ●事業譲渡 <ul style="list-style-type: none"> - 通常のM&A - MBO - EBO - 事業分割譲渡 等
主に無形資産の存続 - 経営理念 - 会社名・屋号・商号・のれん - 商品ブランド、サービスブランド	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする親族内ベンチャー型事業承継 <ul style="list-style-type: none"> - 新旧経営者の合意 - 新経営者の第二創業 - 親族内での株式の相続・生前贈与 - 株式分散防止対策 - 自社株買い 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする親族外ベンチャー型事業承継 <ul style="list-style-type: none"> - 新旧経営者の合意 - 新経営者の第二創業 - 株式の親族内留保 - 種類株の発行 - 持ち株会社設立 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする事業譲渡 <ul style="list-style-type: none"> - 通常のM&A - MBO - EBO - 一部事業廃止 - 新事業開始 等
主にブランドの存続 - 商品ブランド、サービスブランド	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする親族内ベンチャー型事業承継（ほぼ同上） 	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする親族外ベンチャー型事業承継（ほぼ同上） 	<ul style="list-style-type: none"> ●左を条件とする事業譲渡（ほぼ同上）

(資料) 本会作成。現経営者の望みを①何を存続したいのか、②どのように存続したいのかの2軸に分けて整理した。各マス目には主な存続形態とそれを実現するための具体的方法や選択肢を記載した。

(4) 多様な経営人材マッチングビジネスの創意工夫

【企業形態の事業者の承継者候補の人材マッチング】

- ・ 経営人材のマッチング（紹介・斡旋）に係るビジネスの一層の拡大が望まれる。
- ・ 後継者が承継する企業の経営状況、株主の株の保有状況、後継者が株式を保有するにあたっての注意事項、経営支配力確立の注意事項、その他特殊事情などについてアドバイスできるコンサルティング能力を併せ持つ人材マッチング事業者の登場が望まれる。

【個人事業主形態の事業者の承継者候補の人材マッチング】

- ・ 個人事業主形態の事業者の後継人材は、企業形態の事業者の場合とは異なる次のような固有の困難があると思われる。
 - ① 事業主があくまでファミリービジネスの維持に拘る場合は、養子、娘婿等、将来親族となる候補者を探すことになる。
 - ② 事業主がファミリービジネスの維持に拘らない場合は、売却相手を探すことになる。
- ・ したがって、こうした人材の紹介・斡旋を得意とする仲介事業者の登場が望まれる。

(5) 多様なM&Aマッチングビジネスの創意工夫

【中小企業の規模に応じたマッチング事業者の登場】

- ・ M&Aマッチングにおけるいわゆるディールの規模（P50 図表 2-23）に応じてそれぞれのカテゴリーについて適切なノウハウを持った事業者の登場が望まれる。
- ・ 例えば、中規模事業者に適したM&Aマッチング事業者や小規模事業者に適したネットによるM&Aマッチング事業者の一層の参入である。

【多様な目的・理念を持った事業承継ファンドの市場参入】

- ・ 多様な目的・理念を持った事業承継ファンドの一層の登場が望まれる。
- ・ 例えば、技術・技能の伝承に主眼を置いたファンド、地域雇用の維持に主眼を置いたファンド、既存の経営資源を活用した新ビジネスの開拓に主眼を置いたファンドなどである。

【多様な専門分野に応じた買い手を提供する事業者】

- ・ M&Aマッチングの効率を高めるため、特定の分野におけるマッチングのノウハウを持った事業者の登場が望まれる。
- ・ 例えば、小売業、サービス業、飲食業や製造業などの各分野に特化する専門事業者である。製造業については、技術領域に応じて細分化された分野形成が重要になると思われる。

【多様な機能を果たす事業者の登場】

- ・ M&Aマッチングに関する多様な機能を果たすプレーヤーがノウハウを蓄積し、効率の良い市場を形成することが望まれる。
- ・ 例えば、被買収企業の早期の事業安定化を目指すファンド、被買収企業の長期育成を目指す事業者、買い手を探す事業者、売り手を探す事業者、買い手の立場に立つコンサルティング会社、売り手の立場に立つコンサルティング会社、マッチングを仲介する事業者、企業の信用度を調査する事業者などである。

【M&Aビジネスの健全な成長】

- ・ 安全性、信頼性の高いマッチングビジネスの成長が望まれる。
「ブローキング業者」と呼ばれる、案件の情報提供のみ行って、実際の交渉や文書作成手続に関与することなく、案件成約時に成約料を請求する事業者が存在するが、事前に手数料に関する十分な説明がなされないと、案件成約時のトラブルとなりうる。事業譲渡希望者にとって安心して利用できるマッチングビジネス事業の環境整備が必要である。
- ・ このため、例えば業界の自主規制、悪徳事例の事業者間の相互通報、改善措置の共有など産業界全体の信頼性の一層の向上を目的とする機関が必要である。
この機関は、行政の監督下にある社団法人の形式をとるなどして、公益性を高めることが望ましい。
また、マッチング事業者の信用度を調査・評価する事業者の登場が望まれる。
事業承継関係者が安心してマッチング事業者を選択できることにより、一層多くの事業承継成立が期待できるからである。
- ・ マッチングの成就のためには、被買収企業の経営状況に関するデューディリジェンスが適切に行われることが重要である。したがって、買い手事業者の信頼に応え得るような、高いデューディリジェンス能力を持つコンサルティング業者の参入の増加が望まれる。

以上