

# 小企業における事業承継の現状と課題

日本政策金融公庫総合研究所研究員  
井上考二

## 要旨

経営者が50歳以上の小企業を、後継者の決定状況と将来の廃業意向の有無によって「承継決定企業」「承継未定企業」「廃業予定企業」に分類すると、承継決定企業は38.6%、承継未定企業は33.3%、廃業予定企業は24.6%存在する。1996年の調査と比較すると、承継決定企業の割合は低下し、廃業予定企業の割合が高まっている。

それぞれの企業の特徴を整理すると、①廃業予定企業は、承継決定企業や承継未定企業と比べて規模が小さく業績も良くない企業が多いこと、②承継未定企業の従業員規模や業績などは承継決定企業と遜色なく、両者の大きな違いは男の子供の多寡であること、の二つに集約される。また、承継決定企業が承継時に直面する問題はそれほど大きくない一方で、承継未定企業は、従業員への承継や第三者への売却など親族への承継以外の選択肢を広げているが、なかなか適当な後継者や売却先をみつけることができない。

したがって、事業承継に対する支援策を必要とするのは、承継決定企業よりはむしろ承継未定企業である。従業員規模や業績などが承継決定企業と同程度の承継未定企業が、単に男の子供が少ないというだけで廃業することになれば社会的損失となるからである。しかしながら、日本の事業承継支援策は相続税の軽減を図るものが多く、後継者が経営者の子供である承継決定企業が主な支援対象となっている。小企業における事業承継問題を解決するためには、承継未定企業が親族への承継以外の選択肢を実現できるように、親族以外の者が承継する際にかかる負担を軽減できる制度や小企業の売買や譲渡が可能な市場を整備することが必要であろう。

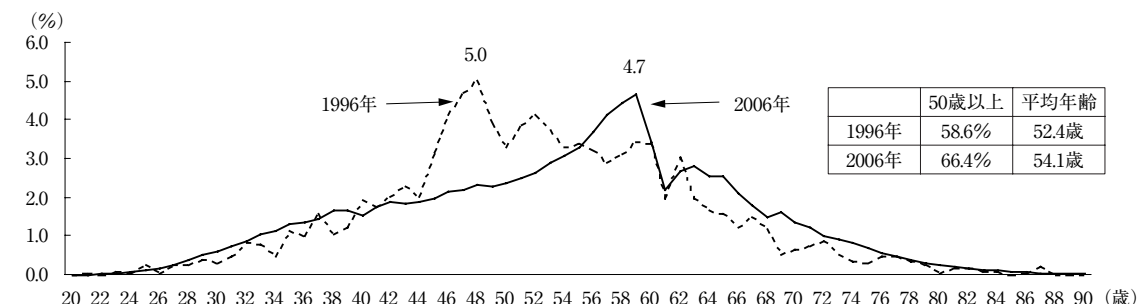
## 1 はじめに

小企業において経営者の高齢化が進んでいる。小企業への事業資金を融資している国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）の取引先について、1996年と2006年における経営者の年齢分布を比較すると、96年の分布の山は48歳であるのに対し、2006年は59歳となっている（図-1）。50歳以上

の経営者の割合についても、96年の58.6%から2006年は66.4%と、7.8ポイント高まっている。

高齢の経営者が営む企業は、近い将来に経営者の引退による事業承継か廃業を迫られることになる。小企業は日本の企業の大多数を占めているため、小企業の事業承継を円滑に進めることは、日本経済にとって重要である。しかし、(株)帝国データバンクの「企業概要データベース」（2006年）によると、後継者がいる企業の割合は、大企業が

図-1 経営者の年齢分布の変化



資料：国民金融公庫総合研究所「後継者に関するアンケート」(1996年)

国民生活金融公庫業務データ

(注) 1 1996年はアンケート回答者の年齢分布 (n=1,914)。

2 2006年は国民生活金融公庫が2006年度に融資した企業の年度末時点における経営者の年齢分布 (n=280,514)。

56.6%、中規模企業が43.3%、小規模企業が32.8%となっており、規模が小さい企業ほど後継者がいる割合は低い。小企業における事業承継は、必ずしも円滑に行われるとはいえない。

こうした現状を踏まえ、本稿では、国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）が2007年8月に実施した「小企業の事業承継問題に関するアンケート」（実施要領は表-1のとおり）の結果をもとに、小企業の事業承継問題について考察する。構成は以下のとおりである。第2節で、分析の対象となる小企業を後継者の決定状況や将来の廃業意向の有無によって三つに分類し、第3節と第4節で、それぞれの企業の特徴や問題をみていく。第5節では、日本の事業承継支援策を概観し、最後の第6節で、小企業における事業承継の課題と求められる支援策を検討する。

なお、本稿で述べる事業承継問題とは、経営者の交代を焦点とした問題のことである。つまり、承継してくれる後継者はいるか、円滑に事業を承継させることができるか、といった問題である。承継前の後継者育成や承継後の後継者による経営革新なども、広い意味では事業承継の問題として考えられるが、本稿では扱わない。

表-1 調査の実施要領

調査時点	2007年8月
調査対象	国民生活金融公庫が2007年2月から同年3月にかけて融資した企業のうち、業歴が5年以上で経営者の年齢が50歳以上の企業10,352社。
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名。
回収数	3,819件（回収率36.9%）

## 2 後継者の決定状況と 廃業意向による分類

小企業の事業承継問題を考えるにあたって、経営者の年齢が50歳以上の小企業を「承継決定企業」「承継未定企業」「廃業予定企業」の三つに分類する（表-2）。分類の軸は、後継者が決まっているかどうか、決まっていない場合は将来的に廃業する意向があるかどうか、という二つである。

アンケートの回答をもとにした分類の定義は表-2のとおりである。承継決定企業は、後継者が決まっており、後継者本人も事業の承継を承諾している企業である。承継未定企業は、後継者の候補はいるが、本人が承諾していないなどの理由によって、まだ正式に後継者が決まっていない企業や、適当な後継者の候補はいるが、経営者が

表－２ アンケートの回答による分類の定義と構成比

分類	アンケートの回答による定義	構成比 (%)		増減ポイント	
		2007年 (n=3,806)	1996年 (n=1,075)		
承継決定企業	後継者は決まっている (本人も承諾している)	38.6	46.5	-7.9	
承継未定企業	後継者は決ま っていない	候補はいるが本人が承諾していない	33.3	34.4	-1.1
		候補はいるが本人がまだ若い			
		候補が複数おり決めかねている			
		後継者を探している			
		自分がまだ若いので決める必要がない			
		その他			
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	24.6	17.9	6.8	
無回答	無回答	3.4	1.2	2.2	

資料：国民金融公庫総合研究所「後継者に関するアンケート」(1996年)  
 国民生活金融公庫総合研究所「小企業の事業承継問題に関するアンケート」(2007年)  
 (注) 経営者の年齢が50歳以上の企業について集計 (以下同じ)。

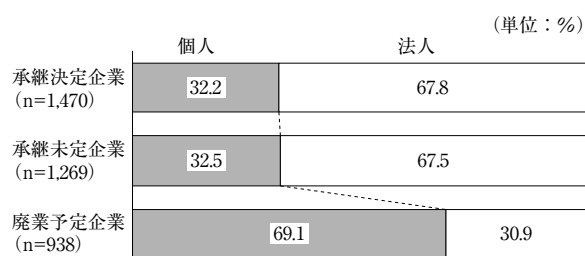
事業の承継をあきらめていない企業などである。まだ承継のことを全く考えていない企業も含まれる。廃業予定企業は、自分の代で事業をやめる予定の企業である。なお、承継未定企業は、承継決定企業や廃業予定企業に移行する前の過渡期にある企業ともいえる。

以上の定義によって小企業を分類したところ、構成比は承継決定企業が38.6%、承継未定企業が33.3%、廃業予定企業が24.6%であった。国民金融公庫総合研究所が96年に実施した「後継者に関するアンケート」における構成比と比べると、承継決定企業は7.9ポイント減少し、廃業予定企業は6.8ポイント増加している。この10年間で、小企業における事業承継の見通しは厳しくなっているようだ。

### 3 分類した各企業の特徴

後継者が決まっている小企業もいれば廃業を予定している小企業もいる。これらの企業にはどのような違いがあるのだろうか。第3節では、企業属性や業績などから、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業の特徴をみていく。

図－２ 組織形態



資料：国民生活金融公庫総合研究所「小企業の事業承継問題に関するアンケート」(2007年)

#### (1) 組織形態

組織形態をみると、承継決定企業と承継未定企業では「個人」がそれぞれ32.2%、32.5%、「法人」がそれぞれ67.8%、67.5%となっており、「法人」が7割近くを占めている (図－2)。対照的に、廃業予定企業では「個人」が69.1%を占めており、「法人」は30.9%にすぎない。

#### (2) 従業者規模

従業者規模をみると、廃業予定企業では「1～2人」の企業が51.4%と半数を占めており、承継決定企業 (10.7%) や承継未定企業 (21.9%) と比べて、特に規模が小さい企業の割合が高いことがわかる (図－3)。

図-3 従業者規模

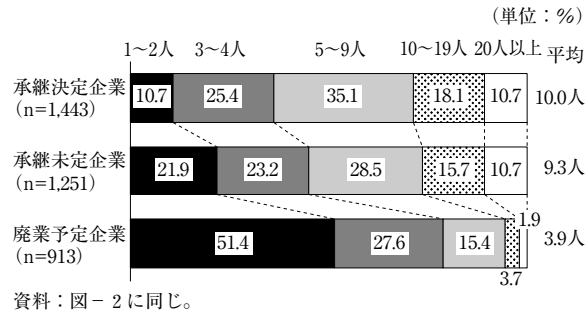
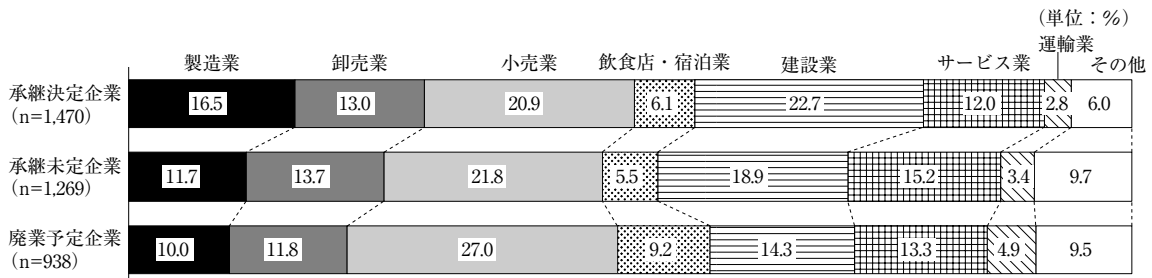


図-4 業種



また、承継決定企業と承継未定企業を比較すると、承継決定企業は承継未定企業より「1~2人」の割合が低く「5~9人」の割合が高いものの、従業者数の平均は承継決定企業が10.0人、承継未定企業が9.3人で大きな差はみられない。

### (3) 業種

業種構成をみると、承継決定企業では「製造業」「建設業」の割合が相対的に高い(図-4)。「製造業」は承継決定企業が16.5%、承継未定企業が11.7%、廃業予定企業が10.0%で、「建設業」はそれぞれ22.7%、18.9%、14.3%となっている。

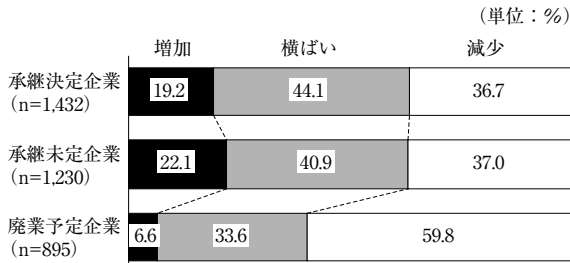
逆に、廃業予定企業で相対的に割合が高い業種は、「小売業」「飲食店・宿泊業」である。「小売業」は承継決定企業が20.9%、承継未定企業が21.8%、廃業予定企業が27.0%となっており、「飲食店・宿泊業」はそれぞれ6.1%、5.5%、9.2%である。

### (4) 最近5年間の業績

最近5年間の売上傾向が「増加」であった企業の割合は、承継決定企業は19.2%、承継未定企業は22.1%、廃業予定企業は6.6%、「減少」であった割合は、それぞれ36.7%、37.0%、59.8%となっている(図-5)。廃業予定企業は他の二つの企業と比べて「減少」が明らかに高い。承継決定企業と承継未定企業については、承継未定企業で「増加」がやや高いが、「減少」は同水準であり、大きな違いはないといえよう。

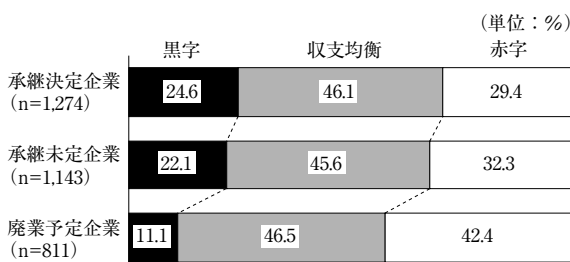
収支の状況についても、同様の傾向がみてとれる。最近5年間の収支が「黒字」の割合は、承継決定企業が24.6%、承継未定企業が22.1%であるのに対し、廃業予定企業は11.1%と低い(図-6)。逆に、「赤字」の割合は、それぞれ29.4%、32.3%、42.4%で、廃業予定企業の割合が高い。承継決定企業と承継未定企業には、大きな違いはみられない。

図－5 最近5年間の売上傾向



資料：図－2に同じ。

図－6 最近5年間の収支



資料：図－2に同じ。

### (5) 今後10年間の事業の将来性 (経営者による自己評価)

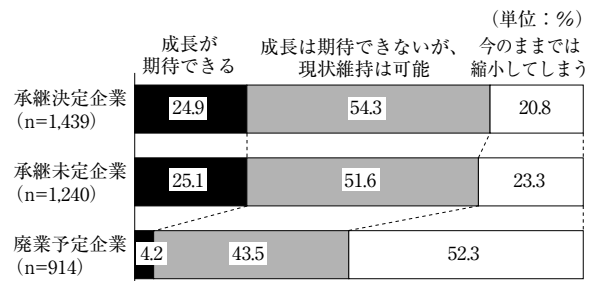
経営者の自己評価による今後10年間の事業の将来性をみると、「成長が期待できる」と考えている企業は、承継決定企業と承継未定企業では約25%であるのに対して、廃業予定企業ではわずかに4.2%である(図－7)。廃業予定企業では、「成長は期待できないが、現状維持は可能」とする企業の割合も承継決定企業や承継未定企業より低く、「今のままでは縮小してしまう」という企業が52.3%と半数を占めている。

### (6) 経営者の子供の数

経営者の子供の数、特に男の子供の数は、後継者の有無に大きな影響を与えられられる。

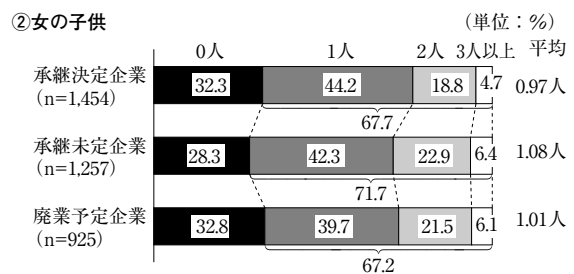
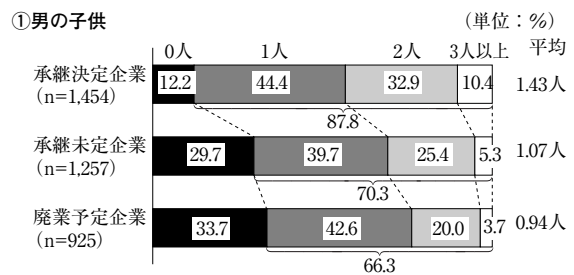
そこで、男の子供の数についてみると、承継決定企業は「0人」の企業の割合が12.2%であるのに対して、承継未定企業は29.7%、廃業予定企業

図－7 今後10年間の事業の将来性(経営者による自己評価)



資料：図－2に同じ。

図－8 子供の数



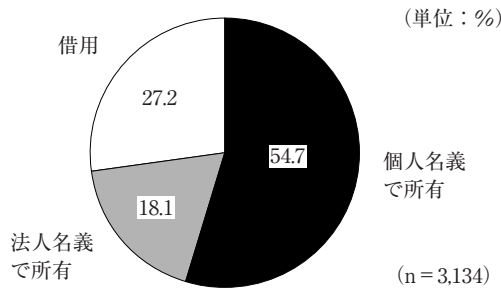
資料：図－2に同じ。

は33.7%となっており、承継未定企業や廃業予定企業では男の子供がいない企業の割合が高い(図－8)。平均も承継未定企業は1.07人、廃業予定企業は0.94人となっており、承継決定企業(1.43人)との明確な差がある。

一方、女の子供については、承継未定企業で「0人」の割合がやや低いものの、平均はそれぞれ0.97人、1.08人、1.01人となっている。男の子供ほどの大きな差はみられない。

承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業こうした特徴を整理すると、次の二つに集約する

図-9 主な事業所の所有状況



資料: 図-2に同じ。

(注) 「個人名義で所有」は、土地または建物の少なくとも一方を、経営者または経営者の家族が所有しているもの。

ことができるだろう。

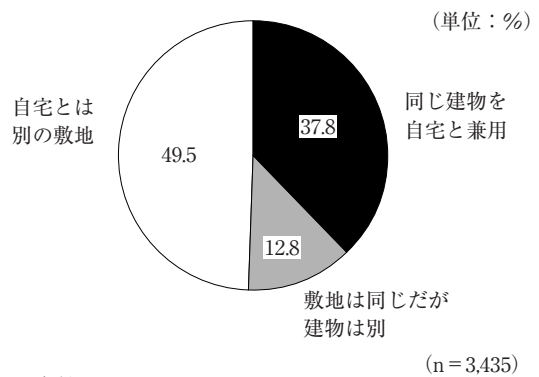
一つは、廃業予定企業は、承継決定企業や承継未定企業と比べて規模が小さく、業績も良くない企業が多いことである。また、廃業予定企業は7割が個人企業で、小売業や飲食店・宿泊業の割合が相対的に高い。経営者が配偶者と二人だけで、一般消費者を相手に細々と営業している店、というイメージが浮かんでくるのではないだろうか。

もう一つは、承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは男の子供の数ということである。承継未定企業の従業員規模や業績、事業の将来性などは、承継決定企業に引けを取らないものであった。男の子供の多寡という要素によって、後継者の決定状況が大きく左右されているようである。小企業では経営者の個人資産が経営に組み込まれていたり、職場と住居が同じであったりすることが多く、子供以外には承継させにくいことが、その理由として考えられるだろう (図-9、図-10)。

#### 4 分類した各企業における問題

前節では、企業属性や業績などの違いをもとにそれぞれの企業の特徴を確認した。第4節では、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業が直面する問題についてみていく。

図-10 主な事業所の自宅との兼用状況



資料: 図-2に同じ。

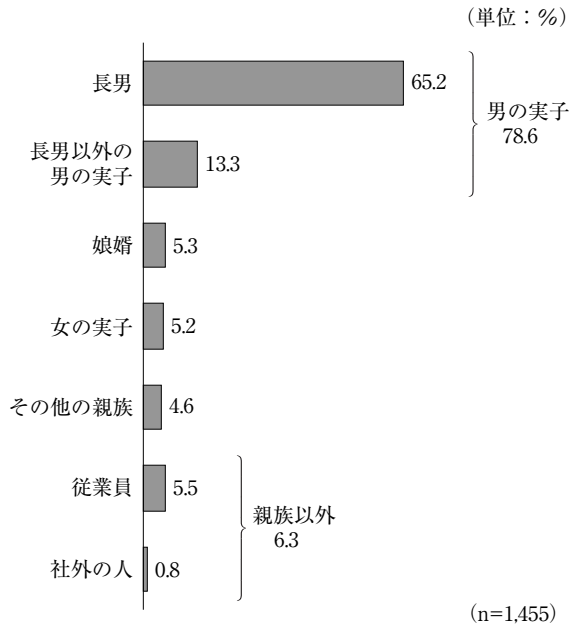
#### (1) 承継決定企業における問題

すでに後継者が決まっている承継決定企業においては、円滑に事業を承継できるかどうかが大きな関心事となる。そこで、承継決定企業については、後継者の属性と、承継時に問題となりそうなことをみていくことにする。

まず、経営者からみた後継者との関係をみると、経営者の「長男」である割合が65.2%と最も高く、次に高いのは「長男以外の男の実子」の13.3%となっている (図-11)。両者を合計すると78.6%となり、後継者が男の子供である企業が約8割を占める。一方、「従業員」は5.5%、「社外の人」は0.8%である。親族以外の者が後継者である割合は、合計しても6.3%で1割にも満たない。近年では、親族以外の者が承継する割合が増加しているといわれているが、小企業においては、親族以外の者が承継するケースはまだ少ないといえる。

ちなみに、後継者が承継を承諾した時の年齢の平均をみると、「長男」が27.8歳、「長男以外の男の実子」が26.5歳、「娘婿」が31.2歳、「女の実子」が30.3歳となっており、「その他の親族」「従業員」「社外の人」よりも約10歳若い (図-12)。後継者が経営者の子供や娘婿である場合は、そうでない場合よりも若い時に後継者となり、結果として、

図一11 経営者と後継者の関係（承継決定企業）



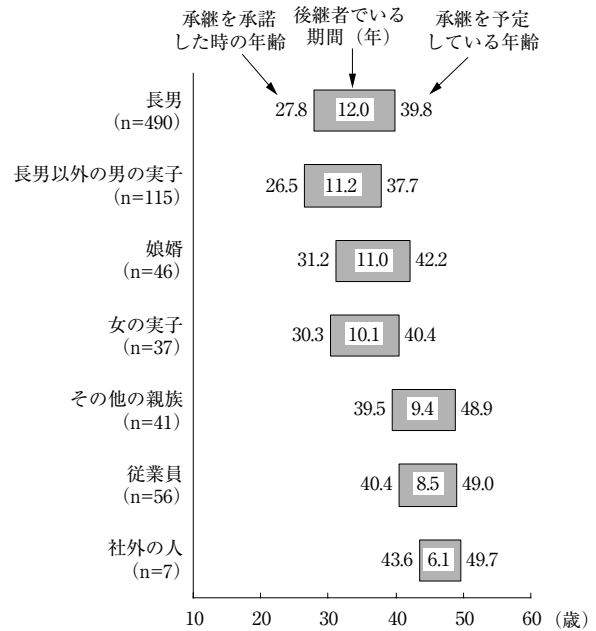
資料：図-2に同じ。

承継を予定している年齢も40歳前後と比較的若くなっている。

次に、承継時に問題となりそうなことについてみていく。承継時の問題として一般に注目されているのは、後継者が負担する相続税や贈与税、後継者による株式や事業用資産の買い取りである。実際に承継決定企業の経営者が考えている問題は、どのようなことだろうか。

図-13をみると、「特になし」という企業が38.5%と最も多く、「後継者が負担する相続税や贈与税」については、複数回答であるにもかかわらず、16.1%とそう多くはない。相続税や贈与税などの税負担は、小企業においては大きな問題とはならないといえるだろう。実際に、承継決定企

図一12 後継者の承継承諾時の平均年齢と承継予定時の平均年齢（承継決定企業）



資料：図-2に同じ。

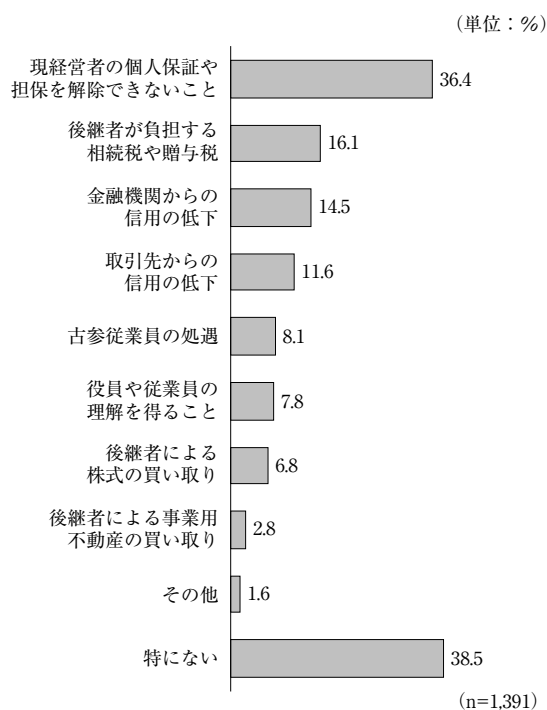
(注) 社外の人については、サンプル数が少ないことに留意する必要がある。

業のうち法人企業992社について、資産から負債を引いた純資産価額をみると、平均値は1,376万円、中央値は451万円であった(表-3)。不動産の含み益などを考慮に入れる必要はあるが、株式の評価額は総じて低そうである。さらに、相続税が課される財産の総額から「5,000万円+(1,000万円×法定相続人の数)」が基礎控除として差し引かれることや、後述する小規模宅地等についての課税の特例など相続税の負担を軽減できる制度があることを踏まえれば、事業承継が困難になるほど相続税や贈与税の負担が重くなるケースはほとんどないだろう<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 谷地向ゆかり(2008)によると、2005年に相続税が課された被相続人の数は全体の4.2%(45,152人)で、被相続人一人あたりの相続税額は2,562万円、そのうち相続財産に同族会社の株式等が含まれていたのは全体の0.8%(9,139人)である。また、税制調査会(2007)は、「同族株式を遺産として残す者は、平均的にみれば、相続税の課税対象者の中でも富裕層に属している」と述べており、相続税の負担が生じたとしても、担税力はあると考えられる。

なお、税理士への聞き取り調査によると、一般に、年間売上高が10億円以上あるような企業や、大きな含み益が生じる資産(数十年以上前に購入した土地など)をもっているために純資産価額が大きくなる企業などの株式を相続すると、相続税の負担が生じるようである。

図-13 承継時に問題になりそうなこと (承継決定企業、複数回答)



資料: 図-2に同じ。

また、「後継者による株式の買い取り」と「後継者による事業用不動産の買い取り」を問題としてあげる企業は、それぞれ6.8%、2.8%と低い値となっている。株式や事業用資産の買い取りは、これらを相続により取得できない者が後継者である場合に問題となることが多い。後継者の大半が男の子供である承継決定企業においては、あまり関係がないといえる。個人事業であったり事業用の不動産を所有していなかったりする場合も、これらの問題は生じない。

なお、「現経営者の個人保証や担保を解除できないこと」が36.4%となっているが、これは、現在の経営者が引退したときに、それまで金融機関からの借入れに対して提供していた個人保証や担保を解除できないということであり、解決できなければ事業を承継させられない、という類の問題ではないだろう。

次に示すA社は、個人事業で所有している事業

表-3 承継決定企業の財務内容 (法人)

	平均値	中央値
年間売上高	2億1,482万円	1億901万円
売上高経常利益率	-0.61%	0.29%
資産 (a)	1億5,140万円	7,922万円
負債 (b)	1億3,763万円	7,511万円
純資産価額 (a-b)	1,376万円	451万円
うち資本金	1,061万円	1,000万円

資料: 国民生活金融公庫総合研究所「小企業の事業承継問題に関するアンケート」(2007年)、国民生活金融公庫業務データ

(注) 1 2006年度の決算書をもとに集計 (n=992)。  
2 子供の数は、平均値で2.39人、中央値で2人 (n=986)。

用の不動産もなかったことから、何の問題もなく事業を長男に承継できた事例である。

<事例-1> A社

業種: 居酒屋  
年間売上高: 2,000万円  
従業員数: 4人  
経営者の年齢: 60歳

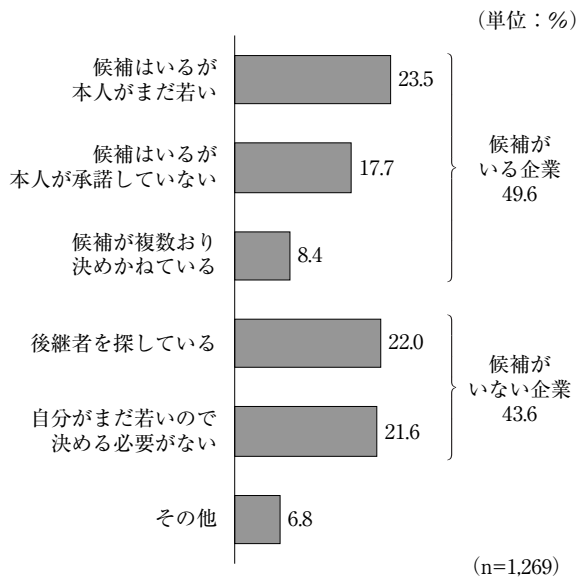
A社の経営者は全国に支店があり転勤が多い会社に勤めていたが、子供の教育の問題から一つの場所に落ち着くことを決め、40歳のときに妻の出身地で居酒屋を始めることにした。オフィスが集中し商店街のそばにある店舗を借りて始めた店は、会社の宴会需要などを取り込み順調に売り上げを伸ばしていった。

しかし、従業員を採用してもなかなか定着せず、常に人手は不足していた。そこで経営者は、すでに就職していた長男を呼び寄せ、店を手伝わせることにした。その後、景気の低迷により会社の宴会が減り売り上げも減少してしまっていたが、長男のアイデアを取り入れて、個人客を意識したメニューを増やして対応している。

昨年からは店の経営や調理を長男に任せ、経営



図-14 後継者が決まっていない理由（承継未定企業）



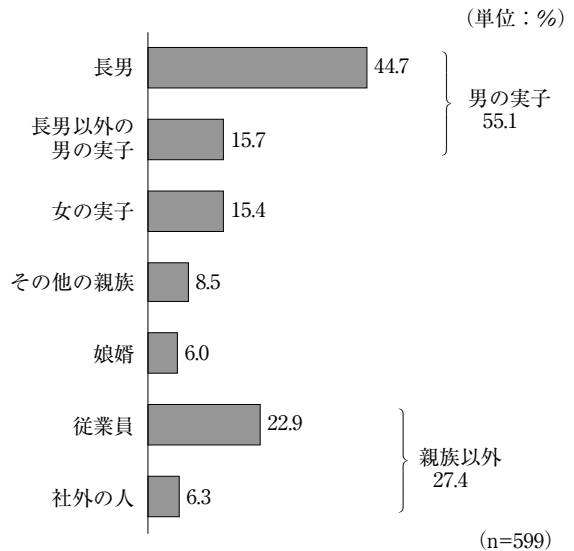
資料：図-2と同じ。

者は従業員として接客を行っている。個人事業で店舗は賃借していることから、株式や不動産など引き継ぐべき資産はなく、事業を承継させる際に問題は何もなかった。金融機関からの借入れは経営者名義のものが残っているが、小額であり、完済まで経営者が責任をもって支払っていく予定である。

## (2) 承継未定企業における問題

次は、承継未定企業についてみていく。承継未定企業は、後継者の候補がいる企業といない企業に大別できる。それぞれの企業の割合は、後継者の候補がいる企業が49.6%、後継者の候補がない企業が43.6%である（図-14）。後継者が決まっていない理由は、前者が「候補はいるが本人がまだ若い」（23.5%）、「候補はいるが本人が承諾していない」（17.7%）、「候補が複数おり決めかねている」（8.4%）で、後者は「後継者を探している」と「自分がまだ若いので決める必要がない」が、それぞれ22.0%、21.6%と同程度となっている。

図-15 経営者と候補者の関係（承継未定企業、複数回答）



資料：図-2と同じ。

- (注) 1 後継者の候補がいる企業について集計。  
2 「男の実子」と「親族以外」の割合は、それぞれ「長男」と「長男以外の男の子供」、「従業員」と「社外の人」の、少なくとも一つに回答した企業の割合。

後継者の候補がいる企業といない企業とでは、直面する問題は大きく異なると考えられることから、それぞれの企業ごとにみていくことにする。

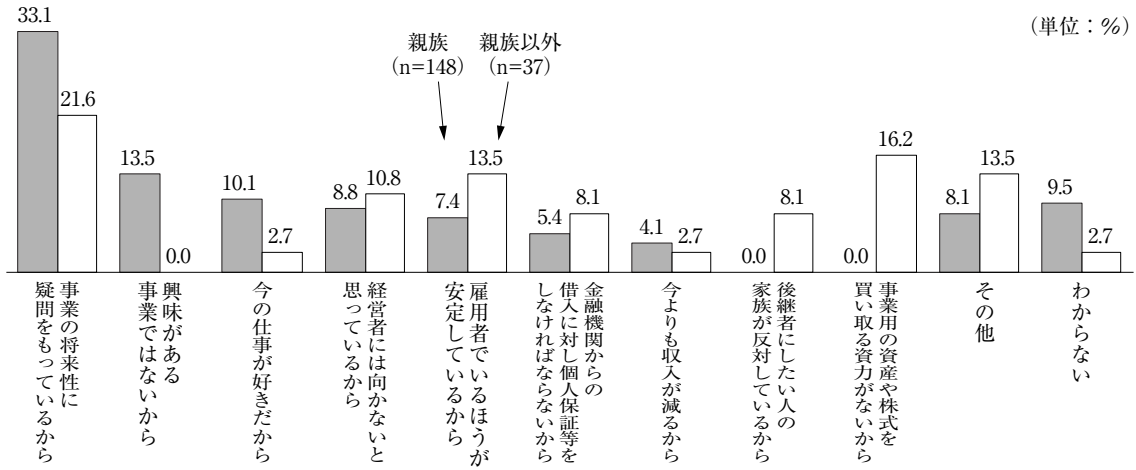
### ア 後継者の候補がいる企業

承継決定企業では、後継者の約8割が男の子供であった（前掲図-11）。承継未定企業における後継者の候補には、どのような人が多いのだろうか。

男の子供が後継者の候補である割合をみると、「長男」が44.7%、「長男以外の男の実子」が15.7%となっている（図-15）。「長男」と「長男以外の男の実子」の少なくとも一つに回答した企業の割合は55.1%と半数を占めているが、承継決定企業の後継者が男の子供である割合（78.6%）と比べると、その値は低い。この理由として、承継未定企業は承継決定企業よりも男の子供がいない企業の割合が高いことがあげられるだろう。

一方、「女の実子」と「従業員」が後継者の候補となっている割合はそれぞれ15.4%、22.9%で、

図-16 候補者が承継を承諾しない理由 (承継未定企業)



資料：図-2と同じ。  
 (注) 候補者が承継を承諾していない企業について集計。

承継決定企業における割合 (それぞれ5.2%、5.5%) と比べて両者とも10ポイント以上高い。特に「従業員」については「長男」に次いで高い割合となっており、その結果、「社外の人」を合わせた「親族以外」の割合は27.4%と3割近くに達している。承継未定企業では、女の子供や従業員も後継者の候補として期待されているようである。

これら後継者の候補は、まだ正式に後継者として決まっていはいない。本人が若かったり後継者の候補が複数いたりして、まだ承継の話をするタイミングでないことや、何らかの理由により承継を承諾していないからである。いずれにしても、本人の意向を無視して後継者にすることはできない。遅かれ早かれ、候補者に承諾してもらうことが必要となる。

承継を承諾していない後継者の候補について、その理由をみると、「事業の将来性に疑問をもっているから」が最も高く、候補者が親族である場合は33.1%、親族以外である場合は21.6%となっている (図-16)。

また、承継を承諾しない理由には、親族に特有の理由、親族以外に特有の理由がある。親族では「興味がある事業ではないから」が13.5%、「今の

仕事が好きだから」が10.1%となっており、親族以外 (それぞれ0.0%、2.7%) よりも明らかに割合が高い。逆に、親族以外では「事業用の資産や株式を買い取る資力がいないから」が16.2%、「後継者にしたい人の家族が反対しているから」が8.1%、「雇用者でいるほうが安定しているから」が13.5%と、親族 (それぞれ0.0%、0.0%、7.4%) よりも明らかに高くなっている。

次にあげる二つの事例は、後継者の候補が承継を承諾しなかった企業の事例である。B社は経営者の息子、C社は従業員が承継を承諾しなかった。

<事例-2> B社

業 種：工業用プラスチック部品製造  
 年間売上高：1億9,300万円  
 従業員数：12人  
 経営者の年齢：66歳

B社は医療機器など精密機械のプラスチック部品を製造する企業である。高精度が求められることに加え、ロットは多くても200個と小さく、金型を作れない複雑な形状であることが多いため、射出成形ではなく金属加工機を用いてプラスチック

ク部品を製造している。

経営者が息子に承継の話を持ちかけたのは13年前のことである。しかし、コンピューターメーカーに就職していた25歳の息子は承継を拒否した。承継するためには、10年以上修業して、切削、研磨、接着などの技術や、素材に関する知識を習得しなければならないし、なによりも当時手がけていたソフトウェア開発の仕事が面白くなっていたからである。それでも経営者は、返事は30歳くらいまででよいと翻心を待ったが、息子の気持ちは変わらなかった。

そこで経営者は、役員の親族や従業員に承継させようとしたが、やはり色よい返事はもらえなかった。状況が変わったのは27歳の若者が入社した3年前である。手先が器用で素養があり、B社の仕事に興味を抱いている。経営者はこの従業員をいずれは後継者にしようと考え、育成に力を入れている。本人も承継に前向きであるという。

### <事例-3> C社

業 種：建築工事  
 年間売上高：2億8,000万円  
 従業員数：8人  
 経営者の年齢：53歳

ガソリンスタンドや工場などの建設、営繕工事を主に行っていたC社は、2年前から個人の一般住宅建築の分野にも進出している。建築途中や完成直後の建物の見学会を月に1回開催するなどして顧客を獲得し、売り上げは増加している。ただ、一般住宅の場合、住宅を顧客に引き渡せばそれで終わりというわけではない。建築後もちょっとし

たメンテナンスやリフォーム等で顧客から相談を受けることもある。このため、簡単に廃業することはできない。

そこで、子供がいなかったC社の経営者は、従業員の中から後継者を選ぼうと、全従業員に事業の承継を打診した。しかし、経営者の仕事は大変だし株式を買い取る資金もないから継げないと、全員から断られてしまった。

現在、経営者は夫婦の20歳代の子供に後継者になってもらえないか頼んでいるところである。円滑に事業を承継するには最低でも5年間は必要なため、60歳になるまでの期間から逆算して、あと2、3年のうちに後継者を決めなければならないと考えている。

### イ 後継者の候補がない企業

アンケートの回答者は50歳以上の経営者であるが、後継者の候補がない企業では「自分がまだ若いので決める必要がない」と、事業承継のことをまだ考えていない経営者も多い（前掲図-14）。

しかし、後継者が決まればすぐに事業を承継させられるわけではない。事業承継協議会<sup>2</sup>「事業承継ガイドライン」（2006年）でも、事業承継は十分な準備期間をとって着実に進めていくことが必要と述べている。実際に承継決定企業では、後継者が決定してから事業を承継するまでの期間の平均は、経営者の子供や娘婿は10年から12年、従業員は8.5年、最も短い社外の人の場合でも6.1年をみこんでいる（前掲図-12）。円滑に事業承継を進めるためには、早めに事業承継について考えおく必要があり、引退を予定している年齢の10年前には後継者を決めておいた方がよさそうだ。

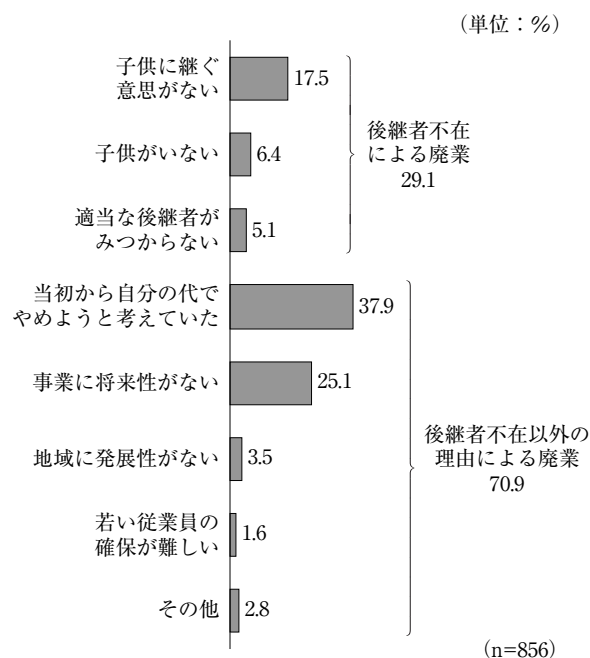
<sup>2</sup> 事業承継協議会は、中小企業関係団体、弁護士や税理士などの士業団体、中小企業庁などが、2005年10月に設立した組織で、事務局は中小企業基盤整備機構内にある。設立趣旨書によると「中小企業における事業承継の重要性を再認識し、その円滑化のために必要な取組の総合的検討及び実施」することを目的としており、「事業承継についての中小企業経営者の認識の向上及び計画的取組の促進、事業承継関連法分野における法的課題の検討、全国規模での事業承継支援サービスのあり方の検討等」を行うことを活動内容としている。

そうはいつでも、小企業が適当な後継者をみつけることは簡単ではない。承継未定企業の2割が、まさに後継者を探している最中にある。承継決定企業でみたように、小企業では経営者自身の子供が後継者になることがきわめて多い。しかし、承継未定企業には、そもそも男の子供がいない企業が多い。また、男の子供がいたとしても、以下にあげる二つの理由により、子供を後継者にすることは難しくなっている。

一つは、子供が事業を継ぎたがらなくなっているからである。小企業を取り巻く経営環境はバブル経済の崩壊以降、厳しい状態が続いている<sup>3</sup>。苦勞して企業を經營する親の姿をみてきた子供が、承継を希望しなくなっても不思議なことではない。また、中小企業庁「2007年版中小企業白書」では、事業を承継したいという後継者がいない背景として、事業者として得られる収入が雇用者の収入を下回っていることをあげ、その差は拡大していると指摘している<sup>4</sup>。

二つ目の理由は、企業を經營するにあたってより高度な能力が必要になっているからである。安くて良い品を製造したり販売したりしていれば成長できた時代と違い、現在は、個々の顧客のニーズを的確に把握して十二分に応える努力をしなければ生き残れない。さらに、情報化やグローバル化の進展など、經營を取り巻く環境は大きく変化している。子供が事業の承継を希望していたとしても、事業を經營するのに十分な能力をもっていなければ後継者にはできない。聞き取り調査を行ったある小企業では、経営者の息子が一緒に働いているにもかかわらず、従業員を後継者の候補として考えていた。親のひいき目でみても、息子には経営者としての能力が不足していたからだ。

図-17 廃業する理由 (廃業予定企業)



資料：図-2に同じ。

### (3) 廃業予定企業における問題

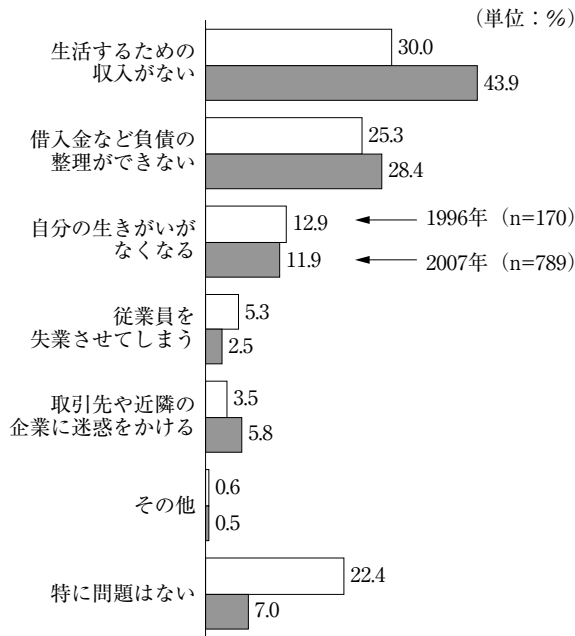
廃業予定企業については、廃業する理由と、いま廃業すると問題になることをみていく。

廃業予定企業は必ずしも後継者がいないことだけを理由に廃業しようとしているわけではない。廃業する理由をみると、「当初から自分の代でやめようと考えていた」と回答した企業の割合が最も高く37.9%、次に高いのは「事業に将来性がない」の25.1%となっている(図-17)。後継者が不在であることを理由としたものは、「子供に継ぐ意思がない」の17.5%、「子供がいない」の6.4%、「適当な後継者がみつからない」の5.1%で、合計すると29.1%となる。つまり、後継者が不在であることを理由に廃業を予定している企業は3割にすぎず、7割は後継者不在以外の理由により廃業を予定しているのだ<sup>5</sup>。

<sup>3</sup> 国民生活金融公庫「全国小企業動向調査」によると、小企業の業況判断DIは92年以降マイナスの値が続いている。

<sup>4</sup> 例えば、製造業における事業者対雇用者収入比率(自営業者の年収/雇用者の年収)は、75年の1.5から2005年は0.6となっている。

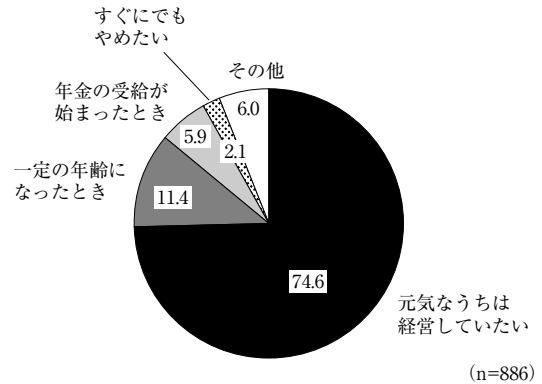
図-18 いま廃業すると最も問題になること（廃業予定企業）



資料：表-1に同じ。  
 (注) 2007年の「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」は、「取引先の企業に迷惑をかける」「近隣の一般消費者に迷惑をかける」「商店街や地場産業の活力が低下する」の合計。

次に、廃業予定企業が、仮にいま廃業すると最も問題になることをみると、「特に問題はない」とする企業は7.0%にすぎない（図-18）。96年調査の22.4%から大きく低下しており、廃業すると何らかの問題が生じる企業が増加していることがわかる。最も多くの企業が指摘する問題は「生活するための収入がない」の43.9%で、96年の30.0%から13.9ポイント高まっている。「借入金など負債の整理ができない」も28.4%と割合が高い。一方で、「従業員を失業させてしまう」や「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」は、それぞれ2.5%、

図-19 廃業する時期（廃業予定企業）



資料：図-2に同じ。

5.8%と少ない。企業経営に関する問題ではなく、生活するための収入や借入金の整理など、経営者自身に関する問題が生じるとする企業が多い<sup>6</sup>。

ただし、実際には、こうした問題がすぐに顕在化することはないと思われる。廃業する時期をみると、74.6%の企業が「元気なうちは経営していきたい」と答えており、「すぐにでもやめたい」という企業はわずかに2.1%であった（図-19）。次のD社のように、廃業予定企業の経営者は、一定の年齢になったらすぐに廃業するというわけではなく、元気なうちは働き続けようと考えている。

<事例-4> D社

業 種：精密機械の部品製造  
 年間売上高：1,000万円  
 従業員数：3人  
 経営者の年齢：69歳

D社は顕微鏡や測量機などの試作品に使用する

<sup>5</sup> 中小企業庁「2006年版中小企業白書」では、総務省の「事業所・企業統計調査」による年間廃業企業数289,731社のうち、24.4%の70,694社が、後継者がいないことを理由とする廃業と推計している。しかし、この推計結果は、次の2点について留意する必要がある。

第1に、後継者がいないことを理由とする廃業の割合（24.4%）はアンケートの結果を根拠としているが、このアンケートの対象先は、従業員数が10人以上の企業で、経営者の年齢は50歳以上が90%を占めていることから、必ずしも廃業企業を代表するサンプルとはいえないことである。第2に、総務省の「事業所・企業統計調査」による廃業企業数には、倒産や創業直後の廃業など、経営の失敗により事業を停止した企業が含まれているにもかかわらず、そうした企業の存在を考慮せずに推計していることである。

<sup>6</sup> 企業経営に関する問題が少ない理由として、廃業する企業がすでに競争力を失っていたり、廃業の際に同業者や独立する従業員に取引先を引き継がせたりするケースがあることがあげられる。

鏡を小ロットで製造している。以前はフィルムカメラ用の鏡を数千単位で製造していたが、デジタルカメラが普及したため受注はなくなった。そこで現在は小ロットものに特化している。償却済みの小型の機械を使用していることから、小ロットの鏡については同業者よりも安く短納期で製造できる。そのため、遠方の企業からも仕事の依頼がくるといふ。

経営者には息子がおらず、従業員は妻と妻の妹以外はパートの女性だけであった。後継者として適当な者がいなかったため、一時期は3人いる娘の夫に期待していたが、3人とも大手企業に勤めていたこともあり、事業を承継したいという者はいなかった。経営者は5年前に廃業することを決めたが、いつまでも現役でいたいと考えているため、依頼がある限り仕事は続けていくつもりでいる。

## 5 日本の事業承継支援策

それぞれの企業の特徴や問題など、前節までにみてきたことをもとに考えると、小企業の事業承継に関しては、承継未定企業こそが支援対象として特に重要だといえる。承継未定企業は承継決定企業と比べても規模や業績、将来性などは遜色ない存在であり、単に後継者がいないという理由によって廃業することになれば、社会的損失となってしまうからである。

では、承継未定企業を支援する取り組みにはどのようなものがあるのだろうか。本節では事業承継を対象とする支援策について、アンケートが実

施された2007年度時点のものと、2008年度に新しく制定されたものに分けてみていく。

### (1) 2007年度時点の事業承継支援策

2007年度における主な支援策を、事業承継のプロセスごとに整理すると表-4のとおりとなる<sup>7</sup>。「情報収集」の段階では、資料や手引きの作成と配布、相談窓口の設置など、事業承継に関する情報提供が行われている。「後継者の検討」の段階では、後継者がいない企業が企業の買い手や後継者を見つけることを支援するマッチングサポートがある。「後継者の育成」の段階では、後継者のための研修が行われている。「事業の承継」の段階では、相続税や贈与税の負担を軽減できる税制による支援、事業承継に必要な資金の調達に関する金融面での支援がある。

以下、それぞれの支援策について概観する。

#### ア 情報提供

事業承継に関する情報提供が本格的に取り組まれるようになったのは、2005年以降である。きっかけは、事業承継関連法制等研究会<sup>8</sup>において、事業承継にかかる事前の取り組みの欠如が、事業承継における問題の一つとして指摘されたことによる。同研究会では、事前の取り組みが行われない理由を三つあげている<sup>9</sup>。第1に、経営者が自らの引退について早期に考えるインセンティブがないことである<sup>10</sup>。第2に、事業承継が経営者の死亡や健康上の理由による引退を前提としていることが多く、親族や従業員などから事業承継の話題を言及しにくいことである。第3に、債権者と

<sup>7</sup> このほかに、活用することで円滑な事業承継が期待できる制度として、生前贈与、遺言、株式の譲渡制限規定の制定、種類株式(議決権制限株式、拒否権付種類株式)の発行などがある。

<sup>8</sup> 事業承継関連法制等研究会は、中小企業庁事業環境部財務課長の私的研究会として2004年12月に設置された。

<sup>9</sup> 中小企業庁事業承継関連法制等研究会(2005)。

<sup>10</sup> 事業承継協議会(2006)では、経営者による事前の準備が不十分であることの背景として、目の前にある問題をこなしていくことに精一杯であるため、目に見えた利益を即座に生むわけではない事業承継の問題は対応が後回しになること、会社内や家庭内での影響力の低下を嫌って、事業承継の方針及び家庭内の財産分配の方針の策定を先延ばしにすることをあげている。

表一 4 2007年度時点の主な事業承継支援策

事業承継のプロセス	支援策		実施機関
	分類	内容	
情報収集	情報提供	・ 資料や手引きの作成と配布	中小企業庁など
		・ 相談窓口の設置	中小企業基盤整備機構など
		・ シンポジウムやセミナーの開催	中小企業基盤整備機構など
後継者の検討	マッチングサポート	・ M & A 仲介支援事業	商工会議所
		・ 後継者人材マッチング促進事業	全国商工会連合会
後継者の育成	後継者への研修	・ 経営後継者研修	中小企業大学校
		・ 経営革新塾	商工会議所など
事業の承継	税制	・ 小規模宅地等についての課税の特例	
		・ 取引相場のない株式等についての課税の特例	
		・ 取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例	
		・ 相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例	
	金融	・ 事業継続ファンド	中小企業基盤整備機構
・ 制度融資		国民生活金融公庫など	

資料：筆者調べ

(注) 2007年度における支援策。

して事業承継に関心を払ってもよいはずの金融機関は、事業承継は経営者一族のプライベートな問題で立ち入ることが難しいと認識していることである。

このような指摘を受けて、経営者に対して事業承継への意識を啓発し早期の取り組みを促すことが重要視されるようになった。今では、資料や手引きの作成と配布、相談窓口の設置、シンポジウムやセミナーの開催など、さまざまな形で経営者への情報提供が行われるようになってきている。

a 資料や手引きの作成と配布

事業承継に関する資料や手引きとして、「事業承継ガイドライン」「事業承継ガイドライン20問20答」「中小企業税制50問50答」などがある。

「事業承継ガイドライン」は、事業承継を円滑に進めるために、2006年6月に事業承継協議会の

事業承継ガイドライン検討委員会によって作成された<sup>11</sup>。事業承継対策の重要性を説明し、事業承継の進め方を解説した手引きである。

「事業承継ガイドライン20問20答」は中小企業庁が事業承継ガイドラインの内容を中小企業の経営者がすぐに理解できるよう問答形式でまとめたものである。「中小企業税制50問50答」も中小企業庁が中小企業向けの税制措置の内容をまとめたもので、事業承継に関する税制が1章分を割いて説明されている。

b 相談窓口の設置

中小企業基盤整備機構の支部<sup>12</sup>（中小企業・ベンチャー総合支援センター）の相談窓口では、弁護士や税理士などの専門家が常駐しており、事業承継に関する情報提供やアドバイスを無料で受けることができる。また、商工会議所や商工会でも

<sup>11</sup> 事業承継ガイドラインは70ページにわたる手引きのため、要約版も作成されている。

<sup>12</sup> 支部は全国で9カ所（札幌、仙台、東京、名古屋、金沢、大阪、広島、高松、福岡）に設置されている。

事業承継に関する相談を受け付けている。

c シンポジウムやセミナーの開催

中小企業基盤整備機構では、2005年から事業承継に関するシンポジウムを開催している。シンポジウムでは、事業承継に関する有識者の講演や、実際に事業を承継した後継者や事業承継を支援する実務家などによるパネルディスカッション、無料相談会などが行われている。

事業承継に関するセミナーは、中小企業基盤整備機構のほかにも、商工会議所や商工会などの中小企業支援団体、民間金融機関など各種の機関が開催している。

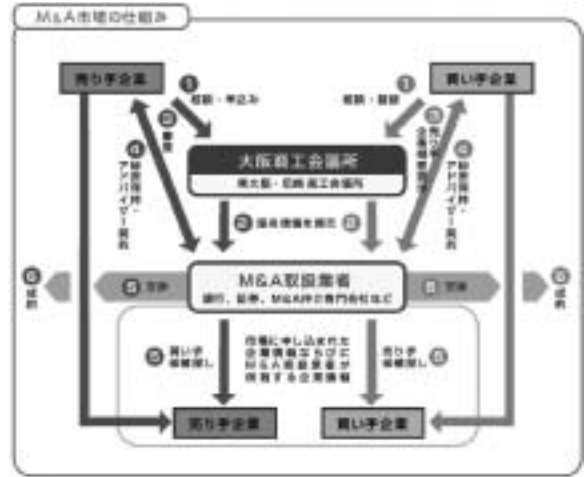
イ マッチングサポート

マッチングサポートとは、後継者がいない企業が企業の買い手や後継者を見つけることを支援するサービスである。商工会議所が行っているM&A<sup>13</sup>仲介支援事業と、全国商工会連合会が行っている後継者人材マッチング促進事業がある。

a M&A仲介支援事業

80年代後半から日本でも一般に知られるようになったM&Aは、後継者がいない中小企業の事業を承継させることができる方法として早くから着目されていた<sup>14</sup>。91年に全国中小企業団体中央会が行ったアンケートの結果をみても、中小企業における企業譲渡は後継者問題を動機とするものが多い<sup>15</sup>。しかし、実際に中小企業の売却が行われることは少なかった。適当な売却先に関する情報(情報提供機関)が少なかったことや、企業売却に対する悪いイメージをもつ経営者が多かったこ

図-20 大阪商工会議所のM & A仲介支援事業の流れ



資料：大阪商工会議所のウェブサイト (<http://www.osaka.cci.or.jp>)

などが理由である。

こうしたなか、大阪商工会議所は中小企業におけるM&Aの仲介を支援する事業「匿名方式による非公開企業のM&A市場」を97年4月に開始した。事業の流れは図-20のとおりである。大阪商工会議所の役割は中小企業とM&A仲介機関との間を取り持つことであり、売り手企業と買い手企業の仲介をするわけではない。だが、商工会議所という中小企業にとって身近な公的機関がM&Aに関与することで、中小企業とM&A仲介機関との距離を近づけることや、企業売却に対する悪いイメージを減らすことが期待できる。

同様の事業はほかの商工会議所でも行われており、東京商工会議所は98年から、名古屋商工会議所は2001年から取り組んでいる。

b 後継者人材マッチング促進事業

後継者がいない企業と後継者になりたい者とを

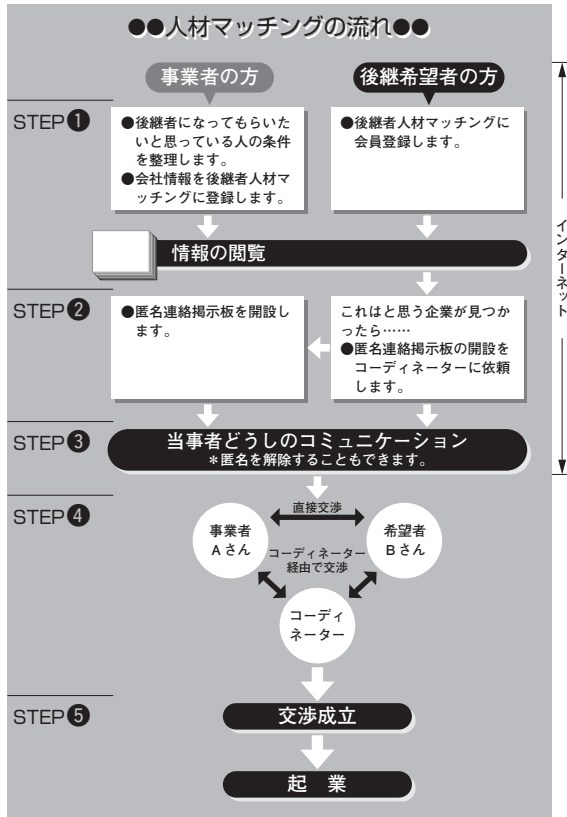
<sup>13</sup> M&Aとは「Mergers and Acquisitions」の略で、企業の合併及び買収のことである。

<sup>14</sup> 井上宏生(1992)、財団法人日本証券経済研究所編(1990)など。

<sup>15</sup> 全国中小企業団体中央会(1992)。アンケートの回答(複数回答)は、「後継者がいないため」が32.6%、「事業の将来見通しがたないため」が32.5%、「事業の伝承のため」が25.2%、「従業員の生活を救済するため」が16.6%となっている。なお、後継者問題以外の動機には、「不採算事業を整理するため」(23.6%)、「経営者利益を追求するため」(10.1%)などがある。



図-21 後継者人材マッチング促進事業の流れ



資料：全国商工会連合会のウェブサイト (<http://www.shokokai.or.jp>)

結びつける事業は、一部の商工会議所で行われていた<sup>16</sup>が、2004年3月に全国商工会連合会がウェブサイトを開設して運用を始めたことで、全国規模で展開されるようになった。このウェブサイトは、後継者を探している企業と、後継者になることを希望している者のデータベースを閲覧することができ、両者が出会う場を提供している。事業の流れは図-21のとおりで、商工会や商工会議所の経営指導員等がコーディネーターとして、仲介やサポートをしている。

#### ウ 後継者への研修

後継者の育成を目的とした研修は、中小企業大

学校が行っている経営後継者研修と各地の商工会議所などが行っている経営革新塾が代表的である。

##### a 経営後継者研修

経営後継者研修は、後継者の候補や経営幹部の候補を対象に、中小企業大学校東京校が80年から行っている研修で、後継者に求められるさまざまな知識やスキルを体系的に習得できる。受講期間は10カ月、受講料は112万5,000円である<sup>17</sup>。

なお、中小企業大学校ではこのほかに、後継者を対象とした短期の研修も開講している。

##### b 経営革新塾

経営革新塾は新事業展開等を目指す若手後継者などを対象に各地の商工会議所などが行っている研修である。2004年度に第二創業塾として始まり、2006年度から現在の名称になっている。平日の夜や土日を中心に、合計30時間程度開催され、経営戦略や組織マネジメントなどの知識、ノウハウを学ぶことができる。受講料は5,000円程度である。

#### エ 税制

事業承継にかかる税負担を軽減することを目的とする支援策には、小規模宅地等についての課税の特例、取引相場のない株式等についての課税の特例、取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例、相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例がある。いずれも、相続税や贈与税に関する措置である。

##### a 小規模宅地等についての課税の特例

小規模宅地等についての課税の特例は、遺産の中に事業用や居住用として使われていた宅地等がある場合に、その宅地等の評価額の一定割合を減

<sup>16</sup> 中小企業庁事業承継関連法制等研究会（2005）によると、紀州有田商工会議所では2000年、長野商工会議所では2002年に、後継者がいない企業と後継者になりたい者をつなげる事業を開始している。

<sup>17</sup> 2007年度に開講された第28期の研修にかかる受講期間と受講料。

額する特例である。83年に創設された後、減額割合や対象面積が何度も拡充されている。

このうち事業用の宅地に関する特例が、事業承継を支援するためのものである。被相続人または被相続人と同一生計の親族が事業の用に供していた宅地を相続する場合、事業の継続を要件に、400m<sup>2</sup>までの面積について土地の相続税評価額の80%を減額することができる。

#### b 取引相場のない株式等についての

##### 課税の特例

取引相場のない株式等についての特例は、2002年に制定され、2004年に拡充された。取引相場のない株式等を相続で取得した場合に、発行済株式等の総数の3分の2までの株式で、相続税評価額が10億円までの部分について、課税価格の10%を減額することができる。ただし、発行済株式等の相続税評価額ベースによる総額が20億円未満の会社の株式が対象で、被相続人等が発行済株式総数の50%超を保有しており、相続人が役員として会社の経営に従事することなどが要件となる。

小規模宅地等についての課税の特例との併用はできないが、一方の特例の適用部分はその特例で認められている上限に満たない場合は、満たない割合分まで他方の特例も受けられる。

#### c 取引相場のない株式等にかかる

##### 相続時精算課税制度の特例

相続時精算課税制度は、2003年度の税制改正で新設された贈与税に関する制度である。65歳以上の親から20歳以上の子供への贈与に対して、2,500万円の非課税枠を設けて、これを超える部分については一律20%の税率で課税し、相続時には贈与時の時価で贈与財産を相続財産と合算して相続税額を計算する。

取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例は、2007年1月1日から2008年12月31

日までの贈与に対して適用される。経営者が自社株式を後継者である子供に贈与する場合、贈与者の対象年齢が65歳以上から60歳以上に引き下げられ、非課税枠が2,500万円から3,000万円に引き上げられる。贈与を受ける者が代表者になることや株式等の50%超を保有することなどが要件で、特例を使うことを選択して4年が経過した時点でこれらの要件を満たしている必要がある。対象となる株式は、発行済株式等の相続税評価額ベースによる総額が20億円未満の会社の株式である。

なお、この特例は、前述の小規模宅地等についての課税の特例や取引相場のない株式等についての課税の特例との併用はできない。

#### d 相続により取得した非上場株式を

##### 発行会社に譲渡した場合の課税の特例

2004年度の税制改正において、相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例が創設されている。非上場株式を相続して相続税を課せられた相続人が、相続税の申告期限から3年以内にその株式を発行会社に譲渡した場合、みなし配当課税(税率は最高50%の累進課税)ではなく、譲渡益課税(税率は20%)となる。株式の譲渡によって現金を確保して相続税の納税資金に充てることができるうえに、相続税額の取得費加算の特例も適用されるため、譲渡益の額が圧縮されるというメリットもある。

#### オ 金融

金融面での支援には、中小企業基盤整備機構による事業継続ファンドと政府系金融機関や自治体による制度融資がある。後継者がいない企業から事業を承継するための資金調達に関する支援である。

#### a 事業継続ファンド

事業継続ファンドは中小企業基盤整備機構が出

資するファンドの一つで、「がんばれ！中小企業ファンド」<sup>18</sup>の一形態として2006年に創設された。中小企業基盤整備機構は、民間の投資会社や事業会社などとともに投資ファンドを組成し、ファンド総額の2分の1を上限に出資する。後継者不在等の事業承継問題をかかえ、新商品の開発や新たな事業展開が困難となっている中小企業、またはその事業を承継するために設立される会社が投資対象で、オーナー経営者等からの株式取得による経営権の取得や事業資金の提供を行い、後継者不在等の問題解決や新たな事業展開を支援する。

#### b 制度融資

事業承継に関する政府系金融機関の融資は2007年度から行われている。2007年度における融資制度の概要は表-5のとおりである<sup>19</sup>。後継者不在等により事業の継続が困難な企業から、事業を譲渡等により承継する者が利用できる。

このほかにも、いくつかの地方自治体では、事業を承継する者を対象とした制度融資を設けている。

#### (2) 2008年度に新設された事業承継支援策

2008年度には円滑な事業承継を実現するための支援策が設けられた。事業承継支援センターの設置と「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（中小企業経営承継円滑化法）」の制定である（表-6）。

#### ア 事業承継支援センターの設置

事業承継支援センターは、事業承継のあらゆるニーズに対応したワンストップサービスを行う機関である。商工会議所や商工会など全国102カ所

表-5 政府系金融機関の事業承継に関する融資制度

	国民生活金融公庫	中小企業金融公庫
対象者	後継者不在により事業継続が困難となっている方から事業の譲渡等により事業を取得する方	倒産した企業、経営難の状態にある企業、または後継者の不在などにより事業継続が困難となっている企業などから事業の譲渡等により経済・社会的に有用である事業を承継する方で、承継に際して民間金融機関の協力が得られる方。
資金使途	事業承継を行うために必要な設備資金および運転資金	事業承継を行うために必要な設備資金および長期運転資金
融資額	7,200万円以内 (うち運転資金4,800万円以内)	7億2,000万円以内 (うち運転資金4億8,000万円以内)
利率	基準利率	基準利率(対象となる承継事業について2名以上の雇用が見込まれるなど一定の要件を満たす場合は2億7,000万円を限度に特別利率 <sup>①</sup> )
返済期間	設備資金15年以内 (うち据置期間2年以内) 運転資金7年以内 (うち据置期間2年以内)	同左

資料：国民生活金融公庫のウェブサイト (<http://www.kokukin.go.jp>)

中小企業金融公庫のウェブサイト (<http://www.jasme.go.jp>)

(注) 1 2007年度の融資制度。

2 2008年10月1日に、国民生活金融公庫、中小企業金融公庫、農林漁業金融公庫及び国際協力銀行(国際金融等業務)は統合し、(株)日本政策金融公庫となっている。

の中小企業支援機関が事業承継支援センターの役割を担う機関として採択され、5月30日に事業を開始している。活動内容は、窓口での相談、弁護士や税理士等の専門家の派遣、後継者がいない企業と開業を希望する者とのマッチング支援<sup>20</sup>、後継者等を対象としたセミナーの開催など多岐にわたる。

#### イ 中小企業経営承継円滑化法の制定

中小企業経営承継円滑化法は、5月9日に成立し10月1日に施行された。その目的は、第一条に「代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことにかんがみ、(中略)中小企業における経営の承継の円滑化を

<sup>18</sup> 「がんばれ！中小企業ファンド」は、中小企業の経営実態に即した多様な資金供給と踏み込んだ経営支援により、中小企業の新事業展開や第二創業へのチャレンジを積極的に支援するファンドである。

<sup>19</sup> 2008年度に融資制度が改正され、融資の対象となる者が拡充されたほか、適用される利率も引き下げられている。

<sup>20</sup> 地元中小企業へのニーズ調査等を通じて、各センターが後継者がいない企業を把握し、創業塾の受講者等とのマッチングを行う。

表-6 2008年度に新設された支援策

事業承継のプロセス	支援策	分類	内容
情報収集	事業承継支援センターの設置 (5月30日)	情報提供	・窓口での相談 ・専門家の派遣
後継者の検討		マッチングサポート	・開廃業マッチング支援
後継者の育成		後継者への研修	・後継者育成セミナーの開催
事業の承継	中小企業経営承継円滑化法の 施行 (10月1日)	税制	・生前贈与株式を遺留分の対象から除外 (2009年3月1日に施行) ・生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定 (2009年3月1日に施行) ・非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度 の創設 (2009年度の税制改正で創設し、 2008年10月1日以後の相続に遡って適用)
		金融	・信用保険の別枠化 ・日本政策金融公庫等による制度融資の拡充

資料：筆者調べ

図り、もって中小企業の事業活動の継続に資すること」とある。したがって、この法律はすでに後継者がいる承継決定企業を支援の対象としている。内容は、遺留分に関する民法の特例、相続税の課税についての措置、金融支援の三つである。

#### a 遺留分に関する民法の特例

遺留分に関する民法の特例は、後継者が先代経営者からの贈与等により取得した株式等について、遺留分を算定するための財産から除外したり評価額をあらかじめ固定したりすることができる特例である。一定の要件を満たす後継者が、遺留分の権利者全員と合意し、経済産業大臣の確認及び家庭裁判所の許可を経ることが特例を利用する前提となる。

#### b 相続税の課税についての措置

中小企業経営承継円滑化法は、2008年度中に政府が相続税の課税について必要な措置を講ずる旨を規定している。2008年1月11日に閣議決定された「平成20年度税制改正の要綱」に2009年度税制改正において創設すると記載されている「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」のことである。相続または遺贈により取得した取引

相場のない株式等の価額の80%相当額に対応する相続税の納税を猶予するというもので、中小企業経営承継円滑化法が施行された2008年10月1日以降の相続に遡って適用される予定である。

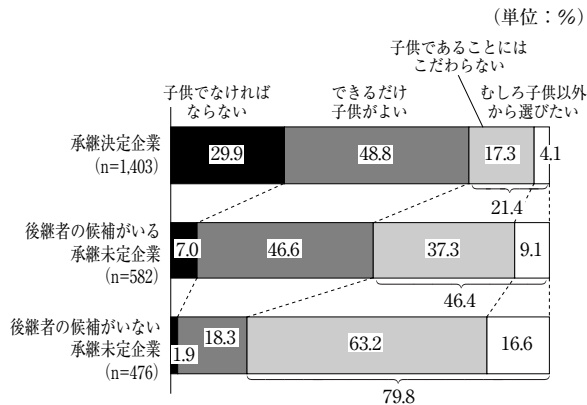
なお、現行の株式の課税価格の10%を減額することができる取引相場のない株式等についての課税の特例は、所要の経過措置を講じたうえで廃止する。

#### c 金融支援

金融支援は、中小企業信用保険法と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法における特例である。経営者の死亡等による経営の承継に伴い、事業活動の継続に支障が生じていると経済産業大臣の認定を受けた中小企業者は、資金の借入れに関し中小企業信用保険法に規定する普通保険等の別枠化の措置を受けたり、代表者が日本政策金融公庫及び沖縄振興開発金融公庫から必要な資金を借入れたりすることができる。

以上、日本の事業承継支援策についてみてきた。このうち、主として承継未定企業が対象となる支援策は、マッチングサポートと金融面の支援における事業継続ファンドである。マッチングサポー

図-22 後継者に関する意識



資料：図-2に同じ。  
 (注) 子供がいる企業について集計。

トの実績をみると、大阪商工会議所のM&A仲介支援事業は25件、東京商工会議所は22件とそう多くない<sup>21</sup>。事業承継支援センターにおけるマッチング支援も始まったばかりである。また、事業継続ファンドは、数十億円という多額の資金を運用しなければならないことを踏まえると、投資対象は中小企業のなかでも資金需要が旺盛な比較規模が大きな企業であると想像される。

小企業に限定すると、承継未定企業に対する支援策は、いまのところ活発に行われているとはいえないだろう。

## 6 小企業における事業承継の課題と必要な支援策

承継未定企業の事業承継を促進させるためにはどのような支援が必要なのだろうか。第6節では、承継への課題をみることで求められる支援策について検討する。

### (1) 親族以外への承継の支援

承継未定企業には男の子供がいない企業が多い。また、子供がいたとしても、先述したように、

子供に事業を継がせることは難しくなっている。そのため、子供に承継させられない企業は、後継者の選択肢を子供以外へと広げる必要がある。

後継者に関する意識をみると、「子供であることにはこだわらない」という企業の割合は、承継決定企業は17.3%、後継者の候補がいる承継未定企業は37.3%、後継者の候補がない承継未定企業は63.2%となっている（図-22）。「むしろ子供以外から選びたい」という企業を加えると、それぞれ21.4%、46.4%、79.8%となり、後継者の候補がない企業では、約8割が後継者は子供でなくてもよいと考えていることになる。

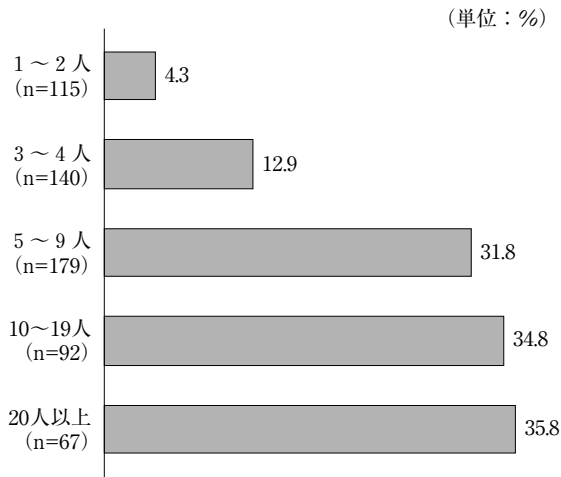
しかし、後継者の選択肢を子供以外へと広げても、思い通りに後継者がみつかるとは限らない。

子供以外の後継者として期待されるのは、主に従業員であるが、規模が特に小さい企業では、親族以外の従業員がいなかったり、いたとしても経営者と同年代であったりするため、後継者として適当な従業員が少ないことが多い。従業員が後継者の候補になっている企業の割合を従業員規模別にみると、「5～9人」「10～19人」「20人以上」の企業では31.8%、34.8%、35.8%と、いずれも30%を超えているのに対し、「1～2人」「3～4人」の企業では4.3%、12.9%と低い（図-23）。さらに、後継者として適当な従業員がいたとしても、事業を承継することについて承諾してもらわなければならない。そのためには、「事業の将来性に疑問をもっているから」や「事業用の資産や株式を買い取る資力がいないから」など、親族以外の候補者が承諾しない理由を解消する必要がある（前掲図-16）。

もっとも、こうした問題を即座に解決できる妙案はない。経営者は、時間をかけて計画的に、後継者の候補となる従業員を採用したり、後継者が継ぎたくなるような魅力のある企業にしたりして

<sup>21</sup> 2008年8月末までの成約実績。

図-23 従業員が後継者の候補である割合 (承継未定企業、従業員規模別)



資料：図-2に同じ。  
 (注) 後継者の候補がいる企業について集計。

おかなければならないだろう<sup>22</sup>。このような経営者の努力に加えて、後継者が事業用の資産や株を買取る際の資金調達など、経営者の努力が及ばない部分については、制度融資などの金融支援をうまく利用することが重要である。

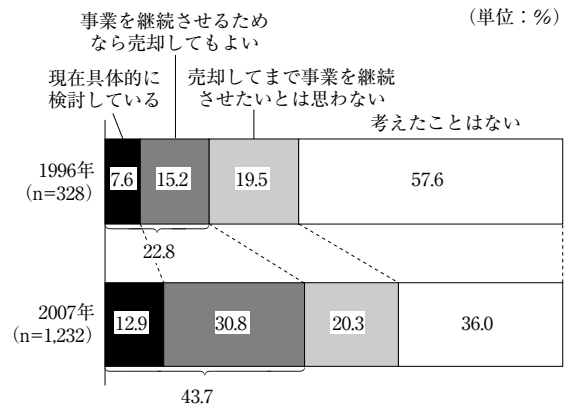
ただ、制度融資を利用したとしても金銭的負担が減るわけではない。親族以外の者への承継をより促進するためには、子供が承継する際に利用できる相続税の軽減措置のような、承継する際にかかる負担を軽減できる制度が必要となるだろう。

## (2) 小企業の売却にかかる市場の整備

後継者の選択肢を親族以外に広げても適当な後継者がみつからない場合、企業の売却によって第三者に承継させるという選択肢もある。

承継未定企業について、最終的に後継者がみつからなかった場合の企業の売却に関する意識をみると、「現在具体的に検討している」が96年調査の7.6%から2007年には12.9%へ、「事業を継続さ

図-24 企業の売却に関する意識 (承継未定企業)



資料：表-1に同じ。

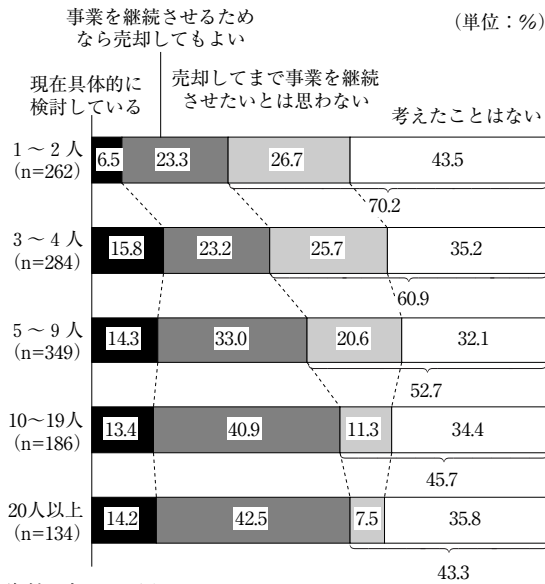
せるためなら売却してもよい」が15.2%から30.8%へと増加しており、売却を前向きに検討する企業が増えていることがわかる (図-24)。しかし、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」が20.3%、「考えたことはない」が36.0%と、否定的な企業はまだ半数以上存在する。

また、売却に否定的な企業の割合は規模が小さい企業ほど高い。「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」「考えたことはない」と答えた企業の割合を従業員規模別にみると、「1～2人」の企業では70.2%、「3～4人」では60.9%、「5～9人」では52.7%、「10～19人」では45.7%、「20人以上」では43.3%となっている (図-25)。このように、規模が小さい企業ほど企業の売却を考えないのは、次の二つの理由により、実際に小企業を売却することが難しいからだろう。

一つは、現在の企業売買の市場における買い手のほとんどが、事業の拡大を目的としている既存企業だからである。特別な技術をもっている小企業や、本業との大きなシナジー効果が期待できそうな小企業であれば別だが、規模の小さい企業を買い取っても、事業はそう大きくならない。買い手は規模のより大きな企業を買い取ろうとするだ

<sup>22</sup> 小企業における従業員への事業承継については、村上 (2008) が詳しい。

図-25 企業の売却に関する意識（承継未定企業、従業員規模別）



ろう<sup>23</sup>。独立することを目的として企業を買い取る者のように、小企業であってもニーズを満たすことができる買い手が市場に参加できるようになれば、小企業の売却は容易になると考えられる。

もう一つの理由は、高額な仲介手数料に見合う価格で売却できないからである。小企業がつてを頼って自力で売却先をみつけるのは難しいことから、企業を売却する際は仲介業者に依頼することが多い。しかし、仲介業者にとって小企業の売却にかかる仲介は、資産査定や書類作成の手間は規模の大きな企業と変わらないうえに、売却先をみつけることが難しく、かといって成功報酬が大き

〈参考文献〉

井上宏生（1992）『中小企業が伸びる「新」後継者時代』五月書房  
 国民金融公庫総合研究所編（1997）『中小企業の後継者問題－世代交代期は経営革新のチャンス－』中小企業リサーチセンター  
 財団法人日本証券経済研究所編（1990）『M&A合併・買収内外の事例研究』

いわけではない。少なくとも1,000万円程度の仲介手数料が見込める規模でなければ、事業としては採算にのせにくいといわれている。

先にみた商工会議所のM&A仲介支援事業があまり実績をあげていないのは、この二つの理由が大きいと思われる。

企業の売却も事業を継続させるための一つの方法である。とはいえ、小企業の場合は売却が容易ではないことから、小企業の売買や譲渡が可能な市場を政策的に整備することが求められる。

事業承継問題に関するこれまでの支援策は、相続税の軽減措置など、経営者の子供が承継することを前提としたものが多かった。最近になって、親族以外への承継にも目が向けられるようになり、支援策は拡充されつつある。例えば、2007年に制定された政府系金融機関の事業承継に関する融資制度は、翌年に融資の対象となる者が拡充されたほか、適用される利率も引き下げられた。また、2008年5月に開設された事業承継支援センターでは、後継者がいないために廃業する企業と開業を希望する者とのマッチングを支援する事業が行われている。

小企業における事業承継問題を解決するためには、こうした動きを着実に進め、親族以外の者への承継が容易にできるようにすることが重要であろう。

<sup>23</sup> 買い取る企業を選択する際には、買い取り価格（負担できる金額の範囲内かどうか）や、価格と買い取りの効果とのバランス（割安かどうか）なども重要となる。

- 事業承継協議会 (2006) 「事業承継ガイドライン」
- 税制調査会 (2007) 「抜本的な税制改革に向けた基本的考え方」
- 全国商工会連合会 (2005) 「後継者人材マッチング促進事業事業実施報告書」
- (2006) 「平成17年度後継者人材マッチング促進事業事業実施報告書」
- 全国中小企業団体中央会 (1992) 「中小企業における後継者問題とその対応の方策に関する調査研究」
- 中小企業総合事業団 (2000) 「中小企業におけるM&A実態調査－経営戦略の「もう一つの選択肢」－」
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい
- (2005) 『中小企業白書2005年版』 ぎょうせい
- (2006) 『中小企業白書2006年版』 ぎょうせい
- (2007) 「事業承継ガイドライン20問20答」
- (2007) 「中小企業税制50問50答」
- (2007) 『中小企業白書2007年版』 ぎょうせい
- (2008) 『中小企業白書2008年版』 ぎょうせい
- 中小企業庁事業承継関連法制等研究会 (2005) 「事業承継関連法制等研究会中間報告～中小企業における円滑な事業の承継をサポートする環境の整備～」
- 中小企業庁事業承継・第二創業研究会 (2001) 「事業体の継続・発展のために (中間報告)」
- 深沼光・井上考二 (2006) 「再生型創業の実態－廃止部門・廃業企業の従業員による創業－」 国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』 第79号 (2006年11月)
- (2008) 「小企業の廃業と取引ネットワークの引き継ぎ－廃業企業の事業が承継されるケース」 国民生活金融公庫総合研究所編『小企業の事業承継問題－新たな支援の可能性を探る－』 中小企業リサーチセンター
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2006) 「平成17年度高齢者活用に関する実態調査報告書」
- 村上義昭 (2008) 「従業員への事業承継－小企業における現実と課題－」 国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』 第85号 (2008年5月)
- 谷地向ゆかり (2008) 「中小企業における事業承継問題の現状と留意点－子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性－」 信金中央金庫『信金中金月報』 第7巻第4号 (通巻424号)