

中小企業における経営資源の引き継ぎの実態

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井上 考二

要 旨

近年、経営者の高齢化が中小企業の大きな問題となっているが、対応する支援策は事業承継に関するものが中心であり、廃業に関するものは少ない。それまで保有していた経営資源が廃業によって失われることを防ぐ方策としては、もともと事業承継を考えていない経営者や後継者難で事業承継が難しい経営者が、経営資源をたとえ部分的にでも他社へ引き継げるようサポートすることが重要と考えられるが、これまでのところ、経営資源の引き継ぎがどの程度行われているかについてさえ実態は明らかにはなっていない。そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査の結果をもとに、経営資源の引き継ぎの実態を詳細に分析した。分析結果を整理すると以下のとおりである。

第1に、経営資源の譲り渡しは少なからず行われている。廃業した企業の実に約3割もが経営資源を譲り渡ししており、日本全体での譲り渡し社数は、既存企業における譲り渡しを含めると37万社を超えると推計される。また、その結果として、既存企業の1割強が経営資源を譲り受けている。

第2に、経営資源の引き継ぎが行われやすい企業と行われにくい企業が存在する。卸売業や従業者規模が大きい企業は引き継ぎの割合が高い。また、計量分析により推計した結果、当初は事業を承継させるつもりでいた場合や、主な事業所を自宅と兼用していない場合などでは、譲り渡しの確率は高くなることが確認された。

第3に、経営資源の引き継ぎは円滑な廃業および譲り受け企業の成長を促すうえで有用である。引き継ぎの満足度をみると、約半数の企業が引き継ぎに「満足している」と回答している。他方、引き継いで良かったことが「特にない」という割合は、譲り渡しでは25.7%、譲り受けでは19.3%にとどまっており、多くの企業が引き継ぎによるメリットを享受している。

第4に、経営資源の引き継ぎの有用性は広く認知されているとはいえない。経営資源の引き継ぎについてほとんど考えたことがなく、有用性に無関心な経営者が一定数存在することが示唆される。

これらの分析結果をもとに、経営資源の引き継ぎを促進するための支援策を検討すると、①情報提供による経営者の啓発、②個々の経営資源の引き継ぎについて仲介や価格算定を支援する機関の整備、③必要な資金の融資や契約手続きを相談できる相手の紹介など経営資源の引き継ぎをよりスムーズに行うための支援、の3点が挙げられる。

1 はじめに

近年、中小企業において経営者の高齢化が大きな問題となっているが、対応する支援策は事業承継に関するものが中心となっている。

例えば、中小企業庁は2016年12月に事業承継ガイドラインを公表した。2006年に事業承継協議会が発表したガイドラインを10年ぶりに見直したものである。後継者に承継すべき経営資源を「人（経営）」「資産」「知的資産」の3要素に大別し、それぞれを適切に後継者に承継させていくことが円滑な事業承継を実現するためには必要であると述べ、そのステップを紹介している¹（中小企業庁、2016）。

また、後継者がいない個人事業主の事業について、第三者に承継させる「後継者人材バンク」事業が2014年度から実施されている。創業を志す起業家とのマッチングにより店舗や機械などを引き継がせるとともに、マッチング後の一定期間を先代経営者と起業家が共同で経営することで経営理念やノウハウ・技術、顧客や仕入先などの承継も図っている。

これらの支援策は、自分が引退した後も事業を継続させたいと考えている経営者にとっては、非常に有用なものであるといえるだろう。

一方、もともと承継するつもりがなかった企業や、承継させる相手が見つからなかった企業が、事業を整理して廃業する際に受けられる支援策は少ない²。中小企業庁（2014）は「廃業を決断した

者に対して、何らかの支援を考えていかなければならない」と述べているが、どのような支援であれば円滑な廃業を実現できるかは、廃業の実態を踏まえて検討しなければならない。

中小企業庁（2014）は、廃業の実態を調べるために実施したアンケートの結果を紹介している。廃業時に直面した課題をみると、「取引先との関係の清算」（40.7%）、「事業資産の売却」（21.3%）、「従業員の雇用先の確保」（16.4%）などの順で割合が高く、「個人保証の問題」（10.8%）や「連帯保証の問題」（5.8%）の割合は相対的に低い。

また、深沼・井上（2006b）は、廃業した経営者へのアンケート結果の二次分析から、従業員数20人以下程度の小企業では経営者が引退すると廃業してしまうケースが多いことを指摘している³。そして、廃業した企業から販売先や仕入先などの取引ネットワークを引き継いだ企業へのヒアリング結果をもとに、廃業した企業の経営資源はすべてなくなるわけではなく、取引ネットワークが別の企業に引き継がれるケースがあることを明らかにしている。この取引ネットワークの引き継ぎは、引退する経営者や引き継ぐ側の企業などにメリットがあり、廃業による経済へのマイナスの影響を緩和する効果があると考えられると述べている。

廃業企業だけを対象としたものではないが、深沼・井上（2006a）は、既存企業の部門廃止や倒産、廃業などによって喪失してしまう事業を、元従業員が引き継いで創業したケースを再生型創業と定義し、分析している。その多くは、元勤務先から「取引先」「従業員」といった経営資源を引き継い

¹ 人（経営）の承継は後継者への経営権の承継で「会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば現経営者の廃業・後継者の開業」である。資産の承継は「事業を行うために必要な資産（設備や不動産などの事業用資産、債権、債務であり、株式会社であれば会社所有の事業用資産を包含する自社株式である）」の承継である。知的資産は「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」である。

² 数少ない廃業を支援する制度の一つに小規模企業共済制度がある。これは、所定の掛金を毎月支払うことで、事業をやめたときに共済金を受け取れるものである。

³ 二次分析したアンケートは、中小企業総合事業団（現・中小企業基盤整備機構）が、小規模企業共済制度の共済金を受け取った元経営者に対して実施した「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」である。

であり、これが再生型創業のパフォーマンスにプラスに作用していることを示している。

これらの先行研究を踏まえると、円滑な廃業を支援する方策としては、取引ネットワークをはじめとする経営資源の他社への引き継ぎをサポートすることが考えられる⁴。廃業時に直面する「取引先との関係の清算」「事業資産の売却」「従業員の雇用先の確保」などの課題は、これらの経営資源を引き継ぐことで自ずと解消されるだろう。

さらに、経営資源の引き継ぎは、廃業する企業だけではなく、地域経済にとっても意義のあるものと考えられる。人材、設備、取引ネットワークなど、企業には長年の経営で蓄積してきた有用な経営資源があるが、今後、後継者難などにより事業を承継できずに廃業する企業が増えれば、こうした経営資源は失われ、地域経済の活力は低下してしまう。引き継ぎによって経営資源を散逸させることなく地域に留め、他社による再活用を促すことができれば、地域経済の活力維持や、場合によってはさらなる活性化が期待できるようになるはずだ。

最近は中小企業経営者の高齢化問題を事業承継の促進によって解決しようとする動きが盛んである。わが国の中小企業の数が増えているなか、企業数を維持する観点から、それが喫緊の政策課題であることは間違いないが、一方で、仮に企業自体は廃業することになっても、その経営資源が他社に引き継がれ活用されていくのであれば、地域経済にとってはそれだけでも大いにメリットがある。必ずしも事業主体の継続・承継にはこだわらず、個々の経営資源の引き継ぎを支援することも重要な政策課題となるであろう。

ところが、このような経営資源の引き継ぎがどの程度行われているかは、これまでほとんど明ら

かにされてきていない。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」を実施することとした⁵。本稿は2017年1月に行ったインターネットによるアンケート調査の結果をもとに、引き継ぎを行った企業の属性、引き継いだ経営資源の内容、引き継ぎの相手方、引き継ぎに関する満足度、引き継ぎの課題などを詳細に分析したものである。

2 調査の概要

経営資源の引き継ぎの実態を把握するには、経営資源を譲り渡す側だけではなく、譲り受ける側についても調査する必要がある。そこで、小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査では二つのアンケートを実施した。譲り渡す側を対象とする「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」（以下、「譲り渡し調査」という）と、譲り受ける側を対象とする「経営資源の譲り受けに関するアンケート」（以下、「譲り受け調査」という）である。調査の実施要領は表-1のとおりである。

それぞれの調査は、インターネット調査会社に登録しているモニターに対して、調査対象に該当するかどうかを確認する事前調査を行い、該当者に対してさらに詳しく尋ねる詳細調査を依頼する形で実施した。譲り渡し調査の調査対象は、事業をやめる際に他社や開業予定者などに、経営資源を譲り渡した企業（以下、「譲渡企業」という）と、経営資源を譲り渡さなかった企業（以下、「非譲渡企業」という）である⁶。譲り受け調査の調査対象は、事業をやめたり縮小したりした企業から、経営資源を譲り受けたことがある企業（以下、「譲受企業」という）と、経営資源を譲り受けたことがない企業（以下、「非譲受企業」という）である。

⁴ 本稿で述べる引き継ぎは、他社に経営資源を活用してもらうことが目的であり、事業の承継を意図したものではない。

⁵ 調査は筆者の同僚である山田貴之（日本政策金融公庫総合研究所研究員）とともに実施した。

⁶ したがって、譲り渡し調査の詳細調査は、過去に事業を運営していたが、すでにやめた人（元経営者）を対象に調査している。

表－1 「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」の実施要領

	経営資源の譲り渡しに関するアンケート	経営資源の譲り受けに関するアンケート
調査時点	2017年1月	
調査方法	・インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施	
調査対象	・事前調査 事業を営んだことがある人（経営中である人を含む）。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業員数が300人以上の企業を除く。 ・詳細調査 事業をやめる際、他社や開業予定者などに、①経営資源を譲り渡した企業（譲渡企業）と、②経営資源を譲り渡さなかった企業（非譲渡企業）。	・事前調査 事業を営んでいる人。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業員数が300人以上の企業を除く。 ・詳細調査 事業をやめたり縮小したりした企業から、①経営資源を譲り受けたことがある企業（譲受企業）と、②経営資源を譲り受けたことがない企業（非譲受企業）。
依頼件数	16,264件 登録モニターの属性情報をもとに、2015年以前に経営者である人のうち、2016年までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼。	59,032件 登録モニターの属性情報をもとに、2016年に経営者である人に依頼。
有効回収数	事前調査：2,825件、詳細調査：831件	事前調査：6,641件、詳細調査：770件

資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（2017）（以下、断りのない限り同じ）

表－2 調査対象の件数

	経営資源の譲り渡しに関するアンケート			経営資源の譲り受けに関するアンケート		
	合計	譲渡企業	非譲渡企業	合計	譲受企業	非譲受企業
事前調査の回収数	2,825件	—	—	6,641件	—	—
うち詳細調査の調査対象	1,220件	365件	855件	6,219件	782件	5,437件
詳細調査の回収数 (回収率)	831件 (68.1%)	253件 (69.3%)	578件 (67.6%)	770件 (12.4%)	512件 (65.5%)	258件 (4.7%)

なお、アンケートでは「譲り渡し」について、「事業をやめたり縮小したりする際に自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと」と定義している。同じく「譲り受け」については、「事業をやめたり縮小したりする企業や団体が保有する経営資源を、自社の事業に活用するために譲り受けること」と定義している。いずれも、譲り渡しや譲り受けの際に対価が発生したかどうかは問わない。

調査対象の件数は表－2のとおりである。譲り渡し調査では、事前調査の有効回収2,825件のうち、詳細調査の対象となったのは1,220件（内訳

は譲渡企業が365件、非譲渡企業が855件）であった。詳細調査では、譲渡企業から253件、非譲渡企業から578件、合計831件の回答を得た。

同様に譲り受け調査では、事前調査の有効回収6,641件のうち、詳細調査の対象となったのは6,219件（内訳は譲受企業が782件、非譲受企業が5,437件）であった。詳細調査では、譲受企業から512件、非譲受企業から258件、合計770件の回答を得た⁷。

譲り渡し調査における事前調査の回答者と、そのうちの詳細調査の調査対象との関係を、回答者の経営状況をもとに整理すると、図－1の①のようになる。事業を営んでいる回答者と休業している回答者、そして親族に事業をすべて承継させた回

⁷ 譲り受け調査の詳細調査において非譲受企業の回収率が低いのは、譲受企業の回収を優先し、譲受企業から十分な数の回答を得られた時点でアンケートを終了したためである。

図-1 調査対象企業の分布状況（事前調査）

① 経営資源の譲り渡しに関するアンケート
(n=2,825=事前調査の回収数)

(単位：社、%)

		経営資源の譲り渡し	
		あり	なし
経営中 回答者の経営状況	経営中	82 (2.9)	1,243 (44.0)
	非経営	【譲渡企業】 365 (12.9)	【非譲渡企業】 855 (30.3)
		事業一部承継等 71 (2.5) 親族への事業全部承継 33 (1.2)	廃業 294 (10.4) 休業 29 (1.0)

② 経営資源の譲り受けに関するアンケート
(n=6,641=事前調査の回収数)

(単位：社、%)

		経営資源の譲り受け	
		あり	なし
開業 経営者となった経緯	開業	404 (6.1)	4,398 (66.2)
	事業承継等	378 (5.7)	1,039 (15.6)
		親族からの事業全部無償譲受 422 (6.4)	

(注) 図内の数字は事前調査での回収数。()内は構成比。網掛けは詳細調査の調査対象であることを示す。

答者は、廃業したわけではないため詳細調査の調査対象とはしていない。一方、71件と数は少ないものの、事業一部承継等（親族が事業の一部を承継したケースや従業員が事業の全部または一部を承継したケースなど）は、深沼・井上（2006a）が述べる再生型創業（倒産や廃業する事業を元従業員が引き継ぐケース）の可能性があるので、調査対象に含めている。

譲り受け調査における事前調査の回答者と、そのうちの詳細調査の調査対象との関係は、経営者となった経緯をもとに整理すると図-1の②のとおりとなる。親族から事業のすべてを無償で譲り受け、かつ経営資源を譲り受けたことがあると回答していた422件は、一般的な事業承継を経営資源の譲り受けとして回答している可能性があるため、調査対象から除いている。

なお、ここで注意しなければならないのは、譲り渡し詳細調査の調査対象が、過去に事業を営んでいたが、すでにやめた人であるのに対し、譲り受け詳細調査の調査対象は現在事業を営んでいる人であり、詳細調査の回答割合を算出する際の分

母がまったく異なっている点である。両アンケート調査ではしばしば類似の質問や分析を行っているが、両者で回答の傾向に差が表れるのは、調査対象の違いによるところが大きい点に留意されたい。

3 引き継ぎの実態

(1) 事前調査の結果

はじめに、経営資源の引き継ぎにかかる全体の状況をつかむために事前調査の結果をみていく。

① 譲り渡しと譲り受けの割合

譲り渡し調査の事前調査から、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り渡したことがある割合をみると18.0%となっている（表-3）。経営状況別にみると、「現在、事業を営んでいる」人では6.2%と低いものの、「事業を承継させることなく廃業した」人では30.6%、「その他の理由で現在は営していない」人では21.1%

表－3 経営状況別の譲り渡した企業の割合 (事前調査)

(単位：%)

回答者の経営状況	割合
現在、事業を営んでいる (n=1,325)	6.2
後継者である親族に事業のほぼ全体を承継させた (n=33)	100.0
* 後継者である従業員に事業のほぼ全体を承継させた (n=51)	100.0
* 親族に事業の一部を承継させた (n=6)	100.0
* 従業員に事業の一部を承継させた (n=14)	100.0
現在は休業中である (n=247)	11.7
* 事業を承継させることなく廃業した (n=539)	30.6
* その他の理由で現在は経営していない (n=610)	21.1
全 体 (n=2,825)	18.0
詳細調査の調査対象 (n=1,220)	29.9

(注) 1 *が詳細調査の調査対象である。
 2 「親族に事業の一部を承継させた」「従業員に事業の一部を承継させた」は、回答者本人は事業をやめている。

表－4 経営の経緯別の譲り受けた企業の割合 (事前調査)

(単位：%)

経営者となった経緯	割合
自ら開業した (n=4,802)	8.4
* 親族の事業のほぼ全体を後継者として承継した (n=1,117)	56.5
勤務先の事業のほぼ全体を後継者として承継した (n=110)	52.7
親族の事業の一部を承継した (n=155)	33.5
勤務先の事業の一部を承継した (n=61)	31.1
その他の形で経営している (n=396)	10.1
全 体 (n=6,641)	18.1
詳細調査の調査対象 (n=6,219)	12.6

(注) *のうち経営資源のすべてを無償で譲り受けた人は、詳細調査の調査対象から除いている。

である⁸。詳細調査の調査対象である事業をやめている企業をまとめて集計すると、経営資源を譲り渡したことがある割合は29.9%となる。

一方で、譲り受け調査の事前調査より、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り受けたことがある割合をみると18.1%となっている(表－4)。経営の経緯別にみると、「自ら開業した」人の割合は8.4%、親族や勤務先の事業の一部を承継した場合は30%台、親族や勤務先の事業のほぼ全体を後継者として承継した場合は50%台である。親族から事業のほぼ全体をすべて無償で譲り受けた人を除外し、詳細調査の調査対象だけを集

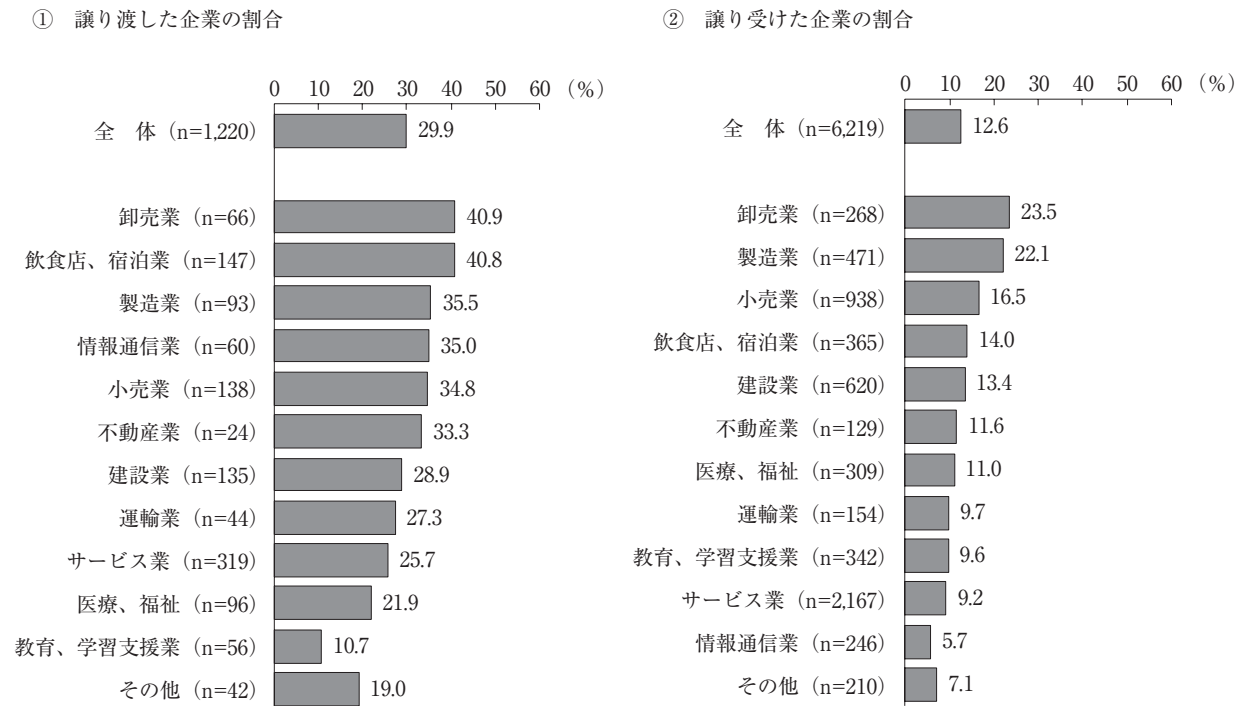
計すると、経営資源を譲り受けたことがある割合は12.6%となる。

②業種別の割合

事業をやめている企業(詳細調査の調査対象)について、業種別に譲り渡したことがある割合をみると、「卸売業」が40.9%で最も高く、「飲食店、宿泊業」が40.8%、「製造業」が35.5%と続いている(図－2の①)。同様に、現在経営中の企業のうち、譲り受けたことがある割合を業種別にみると、「卸売業」が23.5%と最も高く、次いで「製造業」が22.1%、「小売業」が16.5%となっている(図－

⁸ 「その他の理由で現在は経営していない」は、業績不振や病気・けが、身内の介護・看病などで廃業した企業と考えられる。

図-2 業種別の引き継ぎの割合（事前調査）



(注) 詳細調査の調査対象について集計したもの。

2の②)。

同じ業種であっても、譲り渡した割合と譲り受けた割合は同じではなく、譲り受けた割合のほうが低い。経営資源は事業をやめる企業から他の企業へ引き継がれるものであるから、割合を算出する際に分子となる譲り渡した企業と譲り受けた企業は同数程度存在するのに対して、譲り渡し調査において分母となる事業をやめた企業の数と、譲り受け調査で分母となる経営中の企業数は、後者が前者を大きく上回るためである。

割合が最も高かった卸売業を例にとりて考えると、2012年から2014年の間に廃業した事業所の数は総務省「経済センサス」のデータによると6万

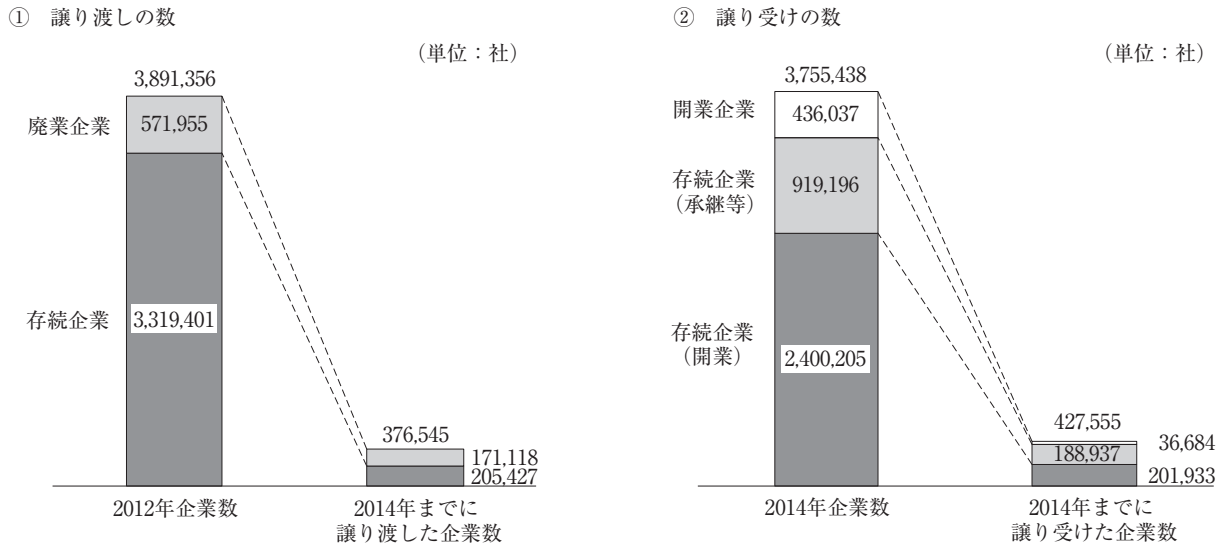
903であった。卸売業における譲り渡しの割合は40.9%であるため、譲り渡した事業所数は2万4,903(≒6万903×40.9%)と推計できる⁹。2014年に経営中の事業所の数は経済センサスによると38万2,354であるため、一つの事業所が一つの事業所に経営資源を譲り渡したと仮定すると、譲り受けた割合は6.5%(=2万4,903÷38万2,354)と推計され、やはり譲り渡しの割合より低くなる¹⁰。

また、譲り渡しや譲り受けの割合が業種によって異なるのは、保有する経営資源が異なるからだろう。製品・商品などの在庫や、加工機械や厨房機器など汎用性がある設備などは、比較的、引き継ぎやすいと考えられる。そうした経営資源を保

⁹ 40.9%は小数第2位を四捨五入して記載している値であるため、記載している計算式の結果と推計値として記載している値は一致しない(以下の推計についても同じ)。

¹⁰ 推計した割合とアンケート結果の割合に差がある理由は、推計は企業単位ではなく事業所単位で行ったものであることや、複数の企業に経営資源を引き継ぐ場合があること、必ずしも同業種の企業に引き継ぐわけではないことなどが考えられる。また、経済センサスの調査時期である2012年と2014年の間に新設され、かつ廃業した事業所は、経済センサスの調査対象となっておらず、廃業した事業所として計上されていないことから、引き継いだ事業所数が実際よりも過小に推計されている可能性もある。

図-3 引き継ぎ数の推計



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」(2017)、総務省「平成24年経済センサス-活動調査」「平成26年経済センサス-基礎調査」

(注) 1 推計の詳細については本文を参照。

2 経済センサスのデータは、中小企業庁(2017)の付属統計資料9表「開業率・廃業率の推移(非一次産業)」による。

有していることが多い業種、つまり、卸売業、飲食店、宿泊業、製造業、小売業などでは、譲り渡しや譲り受けの割合が高くなるのではないだろうか。ただし、汎用性がある経営資源でも、車両のように中古市場が存在している場合は、引き継ぎをせずリサイクル業者や仲介業者などに売却することがある。今回のアンケートでは、市場を通じて取引した場合(インターネットオークションでの売却を含む)や中古品を仕入れて販売や加工をしている業者に売却した場合は譲り渡しには該当しないと定義して除外している。

③ 従業者規模別の割合

従業者規模別に譲り渡した割合をみると、「5～19人」では47.1%、「20～49人」は57.3%、「50～99人」で40.6%、「100～299人」は35.7%であるのに対して、「1～4人」では21.4%と最

も低い¹¹。おおむね規模の大きい企業ほど譲り渡した割合が高くなっている。

譲り受けた割合についても、「1～4人」では9.8%、「5～19人」は23.7%、「20～49人」は35.7%、「50～99人」は35.2%、「100～299人」は37.7%となっており、譲り渡した割合と同様に、規模の大きい企業ほど割合が高くなっている。

事業が承継される割合は規模が小さい企業のほうが低い¹²が、経営資源の引き継ぎも規模が小さい企業では行われにくいようである。

④ 引き継ぎ数の推計

このような経営資源の引き継ぎは、日本の企業全体でどの程度行われているのだろうか。アンケートの結果と経済センサスのデータ¹³をもとに推計したところ、結果は図-3のとおりとなった。

まず、譲り渡しの数についてみていくと、2012

¹¹ 事業をやめている企業の従業者規模は、事業を経営していた期間で最も多かったときの規模である。

¹² 深沼・井上(2006b)、村上(2017)など。

¹³ 経済センサスのデータは中小企業庁(2017)の付属統計資料9表「開業率・廃業率の推移(非一次産業)」を参照している。

年に存在していた企業389万1,356社のうち、2014年まで存続していた企業は331万9,401社、廃業した企業は57万1,955社である¹⁴。

「現在、事業を営んでいる」企業で譲り渡したことがある割合は、前掲表-3のとおり6.2%であるため、存続企業における譲り渡し数は20万5,427社（ $\div 331万9,401社 \times 6.2\%$ ）となる¹⁵。同様に、廃業企業における譲り渡しの数は、事業をやめている企業（詳細調査の調査対象）における譲り渡し割合が前掲表-3のとおり29.9%であるため、17万1,118社（ $\div 57万1,955社 \times 29.9\%$ ）となる。

したがって、2012年に存在していた企業における譲り渡しの数は37万6,545社（ $= 20万5,427社 + 17万1,118社$ ）と推計される。

次に、2014年に存在している企業における譲り受けの数をみていく。譲りを受けたことがある割合は、前掲表-4のとおり、自ら開業して経営者となった企業と、事業承継等で経営者となった企業では異なる。自ら開業して経営者となった企業の場合は8.4%、事業承継等で経営者となった企業の場合は20.6%である¹⁶。

2014年に存在している企業は、2012年時点ですでに存在していた企業と2012年以降に開業した企業に分類できる。前者は先述したように331万9,401社、後者は中小企業庁（2017）によると43万6,037社である。さらに、すでに存続していた企業は、自ら開業して経営者になった企業と事業承継等で経営者になった企業とがあるが、それぞれの数を前掲図-1②より算出した割合で推計すると240万205社、91万9,196社となる¹⁷。

以上をもとに譲りを受けたことがある企業の数と推計すると、2012年時点ですでに存在していた企業のうち自ら開業して経営者になった企業では20万1,933社（ $\div 240万205社 \times 8.4\%$ ）、2012年時点ですでに存在していた企業のうち事業承継等で経営者になった企業では18万8,937社（ $\div 91万9,196社 \times 20.6\%$ ）、2012年以降に開業した企業では3万6,684社（ $\div 43万6,037社 \times 8.4\%$ ）となる。この三つを合計すると、2014年に存在している企業における譲り受けの数は42万7,555社と推計される。

(2) 詳細調査の結果

続いて、経営資源の引き継ぎの実態を詳しく把握するため、詳細調査の結果をみていく。

①経営者の属性の違い

経営資源を譲り渡している企業や譲り受けている企業にはどのような特徴があるのだろうか。まずは経営者の属性について、譲り渡し調査における譲渡企業と非譲渡企業、譲り受け調査における譲受企業と非譲受企業をそれぞれ比較する。

経営者の年齢¹⁸は、譲渡企業では「50歳代」の割合が41.1%となっており、非譲渡企業の30.3%より高い（図-4の①）。対して「39歳以下」「40歳代」の割合は、それぞれ6.3%、20.2%と非譲渡企業の10.2%、24.2%より低い。

譲受企業では「60歳以上」の割合が21.5%と非譲受企業の26.4%より低い（図-4の②）。対して「39歳以下」の割合が12.5%となっており、非譲受企業の8.5%より高い。

¹⁴ 廃業企業数は、年平均廃業企業数23万6,671社から調査期間29カ月における値を算出した（ $23万6,671社 \div 12 \times 29$ 調査月間 = 57万1,955社）。存続企業数は、期首企業数から上記の廃業企業数を引いて算出した（ $389万1,356社 - 57万1,955社 = 331万9,401社$ ）。

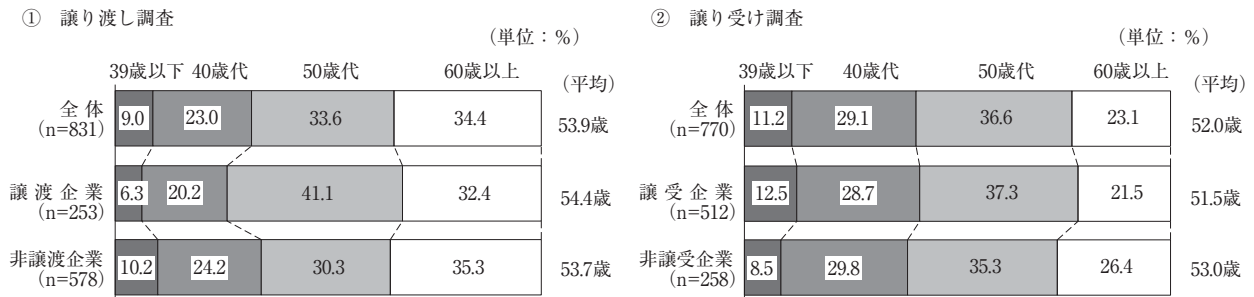
¹⁵ 親族に事業を承継したケースや休業しているケースはないものと仮定している。

¹⁶ 事業承継等で経営者となった企業の譲り受けがあった割合は、前掲図-1②の構成比をもとに、 $378社 \div 1,839社 = 20.6\%$ と推計した。なお、親族から事業のすべてを無償で譲り受けた422社は、一般的な事業承継を経営資源の譲り受けとして回答している可能性があるため、譲り受けはなかったものとして扱っている。

¹⁷ 自ら開業して経営者になった企業の割合は72.3%（ $= 4,802社 \div 6,641社$ ）、事業承継等で経営者になった企業の割合は27.7%（ $= 1,839社 \div 6,641社$ ）である。

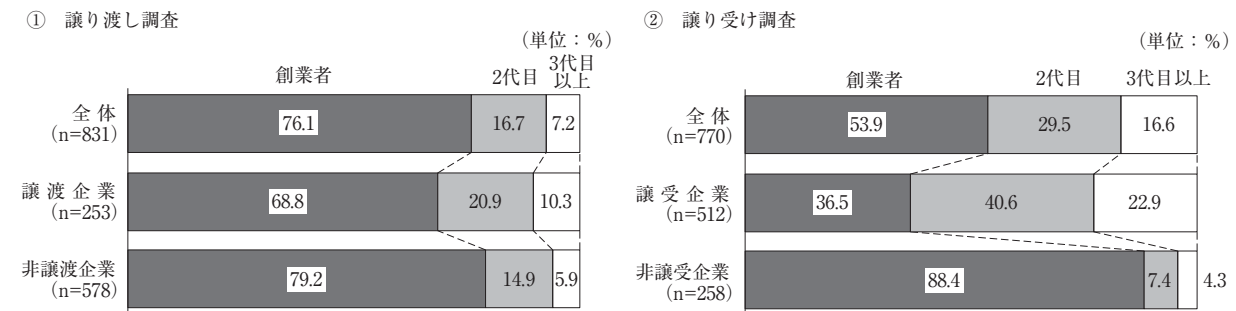
¹⁸ 調査時点の年齢である。

図－4 経営者の年齢 (詳細調査)



(注) 調査時点での年齢である。

図－5 経営者の代 (詳細調査)



経営者の性別をみると、譲り渡し調査の回答者全体では、女性の割合は21.9%となっている。譲渡企業と非譲渡企業で女性の割合を比較すると、譲渡企業は18.6%で、非譲渡企業の23.4%より低い。

譲り受け調査の回答者全体では、女性の割合は11.4%である。譲受企業と非譲受企業で女性の割合を比較すると、譲受企業は9.0%となっており、非譲受企業の16.3%より低い。

経営者の代については、譲渡企業は非譲渡企業に比べて「2代目」「3代目以上」の割合が高い(図－5の①)。非譲渡企業の「2代目」は14.9%、「3代目以上」は5.9%であるのに対して、譲渡企業ではそれぞれ20.9%、10.3%である。

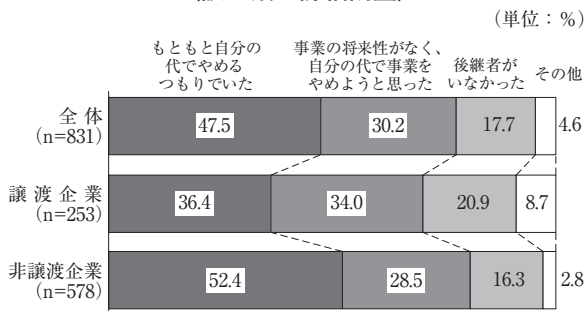
譲受企業と非譲受企業ではこの違いはより顕著になっている。「2代目」の割合は、非譲受企業の7.4%に対して、譲受企業では40.6%と高い(図－5の②)。「3代目以上」の割合も、非譲受企業の

4.3%に対して、譲受企業では22.9%と高い。

譲り渡し調査の詳細調査は、事業をやめた人に対して実施している。そこで、事業を承継させていない理由をみると、譲渡企業では「もともと自分の代でやめるつもりでいた」という割合が36.4%と、非譲渡企業の52.4%より低くなっている(図－6)。譲渡企業では、「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」が34.0%、「後継者がいなかった」が20.9%となっており、非譲渡企業のそれぞれ28.5%、16.3%より高い。譲渡企業は、事業をやめてしまっているものの、以前は事業を承継させたいと考えていた割合が高いといえる。

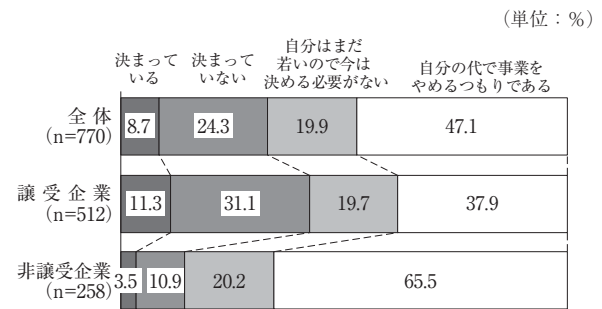
現在事業を営んでいる人が調査対象である譲り受け調査については、後継者の決定状況を比較する。「自分の代で事業をやめるつもりである」という割合は、譲受企業は37.9%で、非譲受企業の65.5%より低い(図－7)。譲受企業では、「決

図-6 事業を承継させていない理由
(譲り渡し詳細調査)



(注) 「後継者がいなかった」は、「後継者にしたい人がいなかった」「後継者にしたい人はいるが、本人が承諾しなかった」の合計。

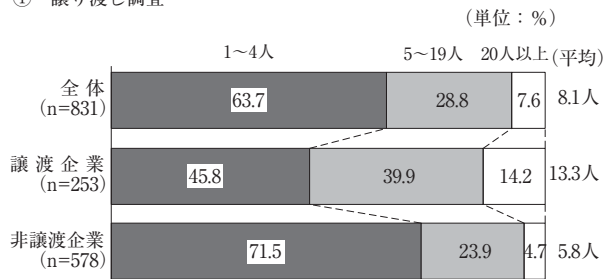
図-7 後継者の決定状況 (譲り受け詳細調査)



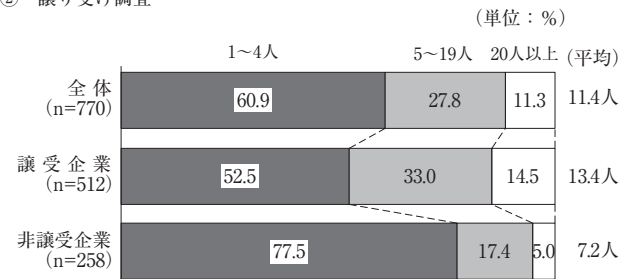
(注) 「決まっていない」は、「後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない」「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」「後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている」「現在後継者を探している」「その他の理由で、まだ決まっていない」の合計。

図-8 従業者規模 (詳細調査)

① 譲り渡し調査



② 譲り受け調査



(注) 譲り渡し調査の従業者規模は事業をやめることを考え始めたときの従業者規模。

まっている」が11.3%、「決まっていない」が31.1%となっており、非譲受企業のそれぞれ3.5%、10.9%より高い。譲受企業は、後継者の有無はともかくとして、事業を承継させたいと考えている割合が高いといえる。

②企業の属性の違い

同様に企業の属性について、譲渡企業と非譲渡企業、譲受企業と非譲受企業を比べ、経営資源を譲り渡している企業や譲り受けている企業の特徴を確認する。なお、譲渡企業と非譲渡企業については、業歴を除いて、事業をやめることを考え始めたときの状況を回答してもらっている。

譲り渡し調査で事業をやめることを考え始めたときの従業者規模をみると、譲渡企業は「5~19

人」の割合が39.9%、「20人以上」の割合が14.2%となっており、非譲渡企業の23.9%、4.7%より高い(図-8の①)。従業者数の平均は、譲渡企業では13.3人で非譲渡企業の5.8人より多い。従業員の構成をみると、譲渡企業では「家族以外の従業員のみ」の割合が39.1%、「家族従業員と家族以外の従業員」の割合が32.8%となっており、7割の企業は家族以外の従業員を雇用していた。非譲渡企業では「従業員なし」の割合が31.3%、「家族従業員のみ」の割合が24.4%であり、家族以外の従業員はいなかったという企業が半数を占める。

譲受企業の従業者規模は、「5~19人」の割合が33.0%、「20人以上」が14.5%で、非譲受企業の17.4%、5.0%より高い(図-8の②)。従業者数

図-9 業歴 (詳細調査)

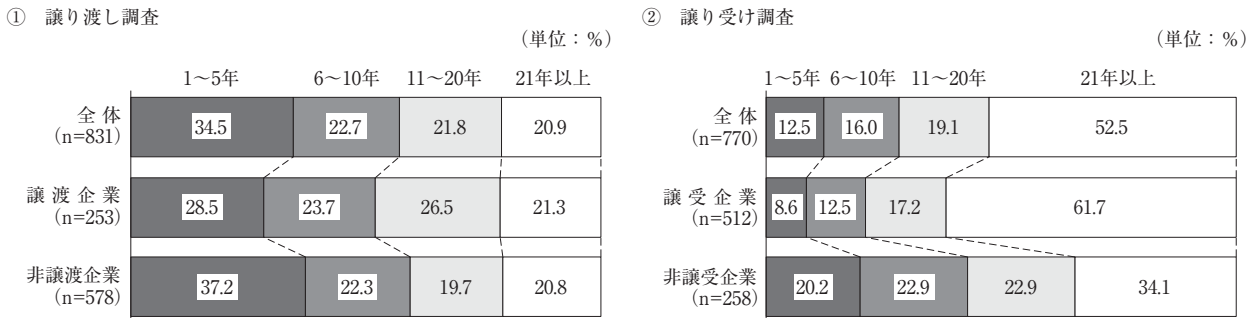
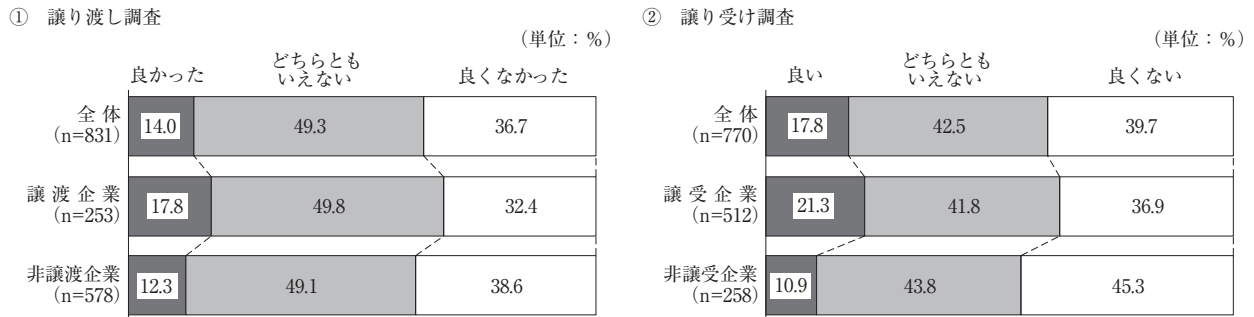


図-10 同業他社と比べた業況 (詳細調査)



の平均でも、譲受企業は13.4人と、非譲渡企業の7.2人より多い。従業員の構成をみると、譲受企業では「家族以外の従業員のみ」の割合が20.7%、「家族従業員と家族以外の従業員」の割合が38.1%となっており、6割近くの企業は家族以外の従業員を雇用している。非譲受企業では「従業員なし」の割合が39.1%、「家族従業員のみ」の割合が29.5%で、家族以外の従業員はいない企業が7割弱となっている。

譲渡企業と非譲渡企業の業歴をみると、譲渡企業では「11~20年」の割合が26.5%と、非譲渡企業の19.7%より高い (図-9の①)。「1~5年」の割合は、非譲渡企業の37.2%に対し、譲渡企業は28.5%と低い。譲渡企業のほうが業歴は長いといえる。

譲受企業の業歴については、「21年以上」の割合が61.7%となっており、非譲受企業の34.1%よりかなり高い (図-9の②)。譲受企業は「1~5年」が8.6%、「6~10年」が12.5%となってお

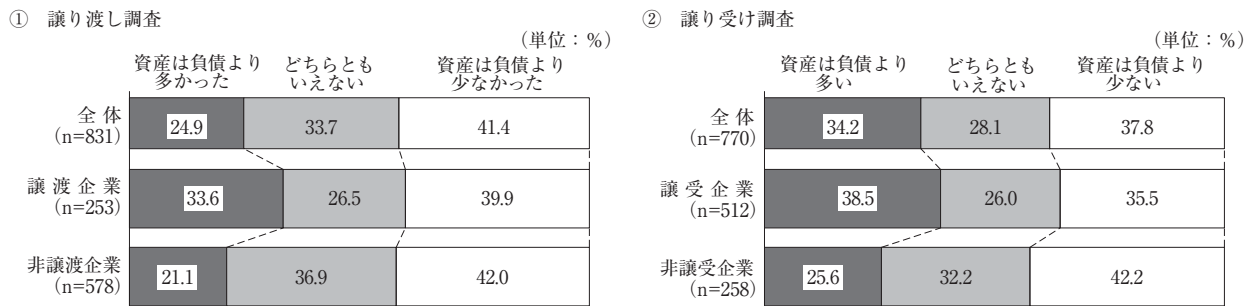
り、いずれも非譲受企業の20.2%、22.9%より低い。譲受企業のほうが業歴は長い。

同業他社と比べた業況は、「どちらともいえない」が、譲渡企業は49.8%、非譲渡企業は49.1%となっており、ともに半数近くを占めている (図-10の①)。「良かった」という割合をみると、譲渡企業は17.8%で非譲渡企業の12.3%より高い。比較すると、譲渡企業のほうがやや業況が良いようである。

譲受企業と非譲受企業についても「どちらともいえない」の割合が高く、それぞれ41.8%、43.8%となっている (図-10の②)。「良い」という割合は、譲受企業で21.3%と非譲受企業の10.9%より高い。

資産と負債の状況を見ると、譲渡企業は「資産は負債より多かった」が33.6%となっており、非譲渡企業の21.1%より高い (図-11の①)。「資産は負債より少なかった」という債務超過の割合は譲渡企業が39.9%、非譲渡企業が42.0%で大きな

図-11 資産と負債の状況（詳細調査）



違いはなく、譲渡企業では「どちらともいえない」の割合が相対的に低くなっている。譲渡企業は非譲渡企業よりもやや財務内容が良いようである。

譲受企業の資産と負債の状況は、「資産は負債より多い」が38.5%であり、非譲受企業の25.6%より高い(図-11の②)。「資産は負債より少ない」という債務超過の割合は35.5%で非譲受企業の42.2%より低い。譲受企業は非譲受企業に比べて財務内容が良い。

なお、自宅を事業所として使用する職住一体の場合は、特に個人事業者が後継者に事業を承継させるうえで大きな問題になる¹⁹。そこで、譲渡企業と非譲渡企業について主な事業所の自宅との兼用状況を見ると、譲渡企業は「同じ建物を自宅と兼用していた」割合が23.7%となっており、非譲渡企業の49.1%より低い。譲渡企業では「同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった」が7.5%、「自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった」が68.8%で、それぞれ非譲渡企業の4.0%、46.9%より回答割合が高い。職住一体のケースは、他社に対する経営資源の引き継ぎにおいても、障害の一つになっていることがうかがえる。

③経営資源ごとの引き継ぎ状況

これまで譲渡企業と非譲渡企業、譲受企業と非譲受企業の違いをみてきたが、さまざまな経営資源があるなかで、すべてが一様に引き継がれるわけではない。引き継ぎの実態は経営資源ごとでも違いがあると思われるため、経営資源ごとの状況を確認する。

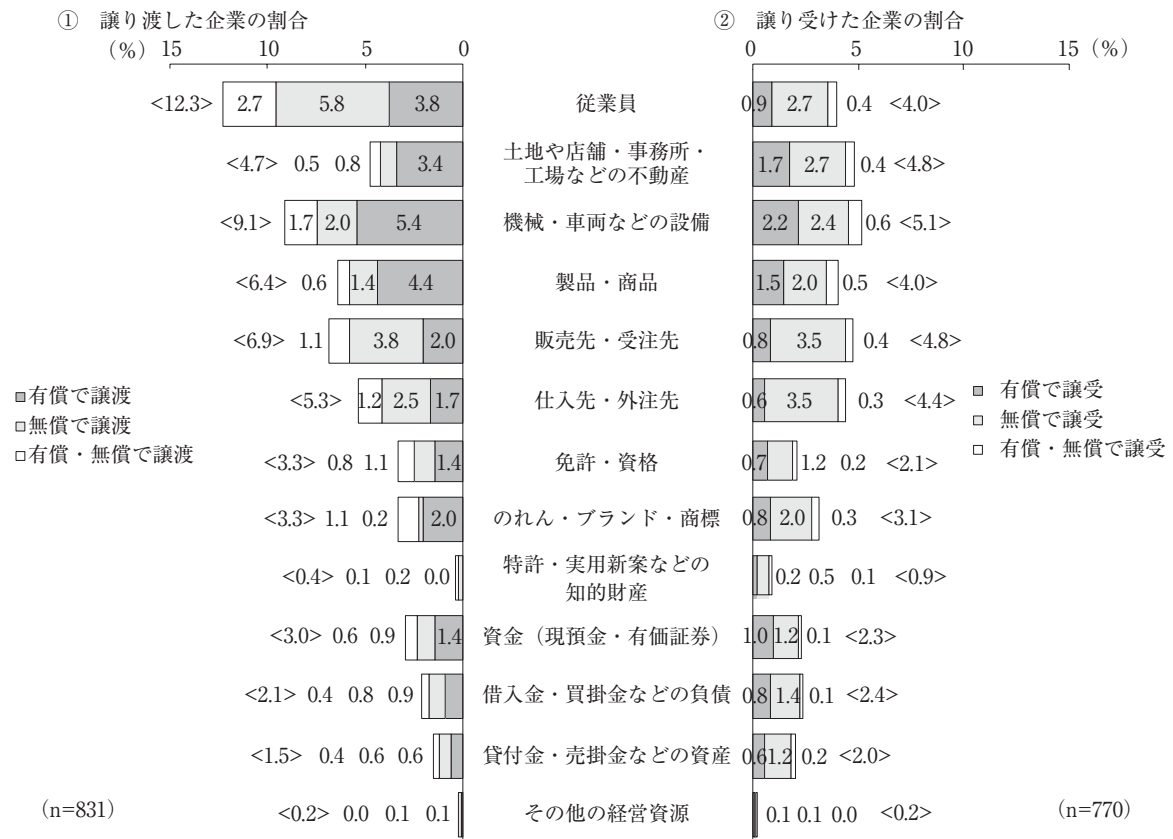
はじめに、経営資源ごとの引き継ぎ割合²⁰をみると、譲り渡しの割合は「従業員」が最も高く12.3%である(図-12の①)。次いで、「機械・車両などの設備」が9.1%、「販売先・受注先」が6.9%、「製品・商品」が6.4%となっている。「免許・資格」(3.3%)や「のれん・ブランド・商標」(3.3%)、「特許・実用新案などの知的財産」(0.4%)など、保有していた企業が相対的に少ないと思われる経営資源は譲り渡しの割合も低い。

譲り受けの割合については、最も高いのが「機械・車両などの設備」の5.1%である(図-12の②)。次いで、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」と「販売先・受注先」がともに4.8%、「仕入先・外注先」が4.4%となっている。「免許・資格」(2.1%)や「のれん・ブランド・商標」(3.1%)、「特許・実用新案などの知的財産」(0.9%)などは、

¹⁹ 中小企業庁(2017)によると、事業承継の際の資産の引継ぎの課題は、「個人事業者では「事業用資産(不動産)が所有者の自宅と一体となっている」が29.3%で、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」(33.0%)、「事業用資産(動産)が経営者や親族が所有する動産(車両等)と一体となっている」(32.5%)に次いで高い割合となっている。

²⁰ 事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比および、譲受企業と非譲受企業の構成比よりウェイト値を算出し、重みづけを行った結果を示している。なお、従業員や資金、負債の引き継ぎがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに引き継ぐケースがあるためと考えられる。

図-12 経営資源ごとの引き継ぎの割合 (詳細調査)



(注) 1 事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比および、譲受企業と非譲受企業の構成比よりウェート値を算出し、重みづけを行った結果を示している。
 2 従業員や資金、負債の引き継ぎがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに引き継ぐケースがあるためである。

譲り渡しの割合が低かったのと同様、譲り受けの割合も低い。

表-5は、経営資源ごとに引き継ぎが多い上位3業種を示したものである。

①の譲渡企業の譲り渡し割合が高い業種を、譲り渡しの割合が高かった経営資源の順にみると、従業員では「卸売業」(22.7%)、「飲食店、宿泊業」(18.4%)、「情報通信業」(17.5%)の順となっている。前掲図-2の①のとおり、これらは譲り渡し全体の割合自体が高い業種である。機械・車両などの設備では「運輸業」(18.2%)、「製造業」(17.7%)、「建設業」(13.9%)など、こうした設備の所有が事業の基盤となる業種が上位を占めている。販売先・受注先では「卸売業」(15.9%)

や「情報通信業」(13.1%)の割合が高く、いわゆるB to Bの事業では販売先・受注先を引き継ぎやすいことを示唆している。

第1位の業種における譲り渡し割合を、図-12でみた経営資源ごとの譲り渡し割合と比較すると、大きな差がある経営資源が多い。

従業員では「卸売業」の譲り渡し割合が全体の譲り渡し割合12.3%の2倍近くになっているほか、機械・車両などの設備では「運輸業」の譲り渡し割合が全体の譲り渡し割合9.1%の2倍に達している。さらに、土地や店舗・事務所・工場などの不動産は、全体での譲り渡しの割合は4.7%であったのに対し、第1位の「製造業」は17.7%と13.0ポイントも高い。製造業では機械設備と併

表－5 経営資源ごとの引き継ぎ割合が高い業種（詳細調査）

① 譲渡企業の譲り渡し割合

(単位：%)

(n=831)	1 位	2 位	3 位
従業員	卸売業 (22.7)	飲食店、宿泊業 (18.4)	情報通信業 (17.5)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	製造業 (17.7)	飲食店、宿泊業 (7.1)	卸売業 (6.8)
機械・車両などの設備	運輸業 (18.2)	製造業 (17.7)	建設業 (13.9)
製品・商品	製造業 (17.7)	卸売業 (15.9)	小売業 (12.8)
販売先・受注先	卸売業 (15.9)	情報通信業 (13.1)	小売業 (9.2)
仕入先・外注先	卸売業 (13.6)	小売業 (9.2)	製造業 (8.9)
免許・資格	不動産業 (11.1)	建設業 (7.0)	医療、福祉 (5.8)
のれん・ブランド・商標	飲食店、宿泊業 (8.2)	医療、福祉 (5.8)	その他の業種 (4.8)
特許・実用新案などの知的財産	その他の業種 (2.4)	情報通信業 (2.2)	サービス業 (0.5)
資金（現預金・有価証券）	情報通信業 (10.9)	建設業 (5.0)	飲食店、宿泊業 (4.1)
借入金・買掛金などの負債	小売業 (4.6)	情報通信業 (4.4)	建設業 (4.0)
貸付金・売掛金などの資産	不動産業 (11.1)	情報通信業 (6.6)	小売業 (3.7)
その他の経営資源	その他の業種 (2.4)	サービス業 (0.5)	—

② 譲受企業の譲り受け割合

(単位：%)

(n=770)	1 位	2 位	3 位
従業員	卸売業 (10.4)	製造業 (7.2)	教育、学習支援業 (6.1)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	飲食店、宿泊業 (9.3)	小売業 (8.4)	不動産業 (8.1)
機械・車両などの設備	製造業 (13.1)	卸売業 (8.7)	飲食店、宿泊業 (7.8)
製品・商品	卸売業 (11.5)	小売業 (9.0)	製造業 (7.5)
販売先・受注先	卸売業 (13.7)	製造業 (11.5)	小売業 (8.3)
仕入先・外注先	卸売業 (14.8)	製造業 (9.0)	小売業 (8.8)
免許・資格	不動産業 (5.8)	運輸業 (3.7)	小売業 (3.4)
のれん・ブランド・商標	卸売業 (6.0)	小売業 (5.5)	医療、福祉 (4.5)
特許・実用新案などの知的財産	製造業 (3.1)	卸売業 (2.7)	飲食店、宿泊業 (1.6)
資金（現預金・有価証券）	卸売業 (8.2)	飲食店、宿泊業 (3.9)	製造業 (3.4)
借入金・買掛金などの負債	卸売業 (8.2)	製造業 (4.4)	小売業 (3.8)
貸付金・売掛金などの資産	卸売業 (6.6)	製造業 (3.7)	小売業 (3.3)
その他の経営資源	飲食店、宿泊業 (1.2)	製造業 (0.6)	卸売業 (0.5)

(注) 図－12の注1に同じ。

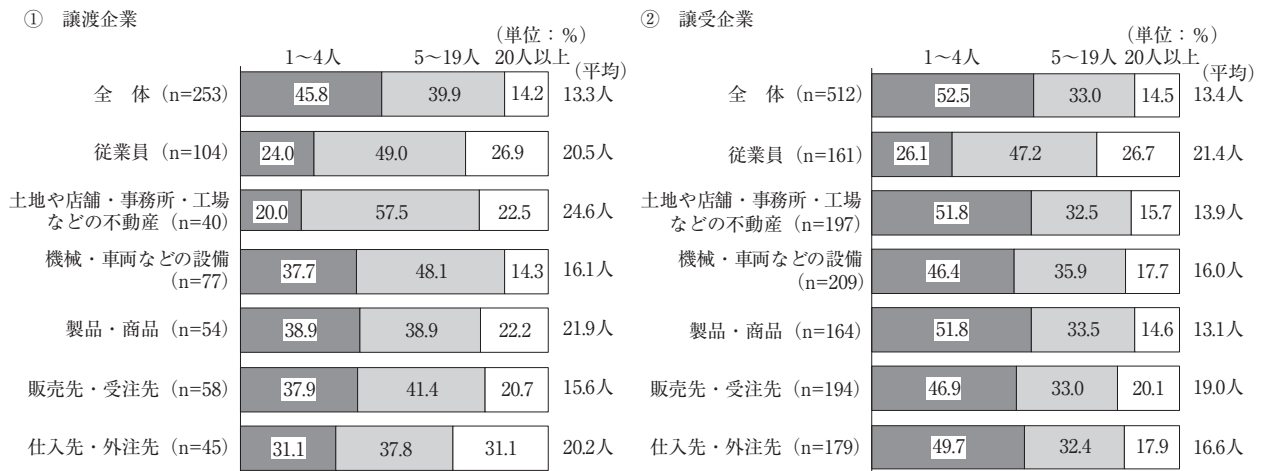
せて工場の不動産も引き継がれるケースが多いの
だろう。このように、経営資源の性格によって譲
り渡しが行われやすい業種とそうでない業種があ
ることがうかがえる。

②の譲受企業について譲り受け割合が高い業種
を、譲り受けの割合が高かった経営資源の順にみ
ると、機械・車両などの設備では「製造業」
(13.1%)、「卸売業」(8.7%)、「飲食店、宿泊業」
(7.8%)の順となっている。土地や店舗・事務所・

工場などの不動産では「飲食店、宿泊業」(9.3%)
や「小売業」(8.4%)の割合が高く、販売先・受
注先では「卸売業」(13.7%)や「製造業」(11.5%)
の割合が高い。これらの業種は前掲図－2の②の
とおり、譲り受け全体の割合が相対的に高い業種
で、経営資源の種類にかかわらず表－5の②の上
位業種に含まれる傾向がある。

これは、経営資源の性格によって業種ごとの割
合に違いが生じていた譲り渡しとは異なる傾向で

図-13 引き継いだ経営資源ごとにみた従業者規模 (詳細調査)



(注) 譲渡企業の従業者規模は事業をやめることを考え始めたときの従業者規模。

ある。理由としては、譲り渡し調査が事業をやめた人を対象としているのに対し、譲り受け調査は事業を経営中の人を対象としていることが考えられる。先述したように、経営中の企業数は事業をやめた企業数を大きく上回る。譲り受け調査は譲り渡し調査に比べると分母の値が大きくなるため、分子の値の違いが譲り渡し調査よりも相対的に小さく計算される。つまり、譲り受け調査は、引き継ぎ対象の経営資源の種類による業種差が表れにくく、むしろ譲り受け全体の割合についての業種差に大きく影響されてしまっていると推測される。

続いて、経営資源ごとに、引き継ぎがあった企業の従業者規模と引き継いだ相手を見ていく。ただし、引き継ぎの割合が低い経営資源はサンプルサイズが小さいことから値がぶれやすいため、割合が高かった上位6つの経営資源に限って見ていくことにする。

譲渡企業における従業者規模をみると、機械・車両などの設備、製品・商品、販売先・受注先では、「1~4人」の割合が相対的に高く、30%台後半となっている(図-13の①)。設備や商品、販売先は規模の小さな企業でも譲り渡し可能な

のを保有しているケースが多いのだろう。他方、従業員、土地や店舗・事務所・工場などの不動産などは「1~4人」の割合が低く、より規模の大きな企業のウェートが高い。従業員は、より従業者規模の大きい企業ほど、事業をやめることによる雇用への影響が大きいため譲り渡すことが多いだろうし、不動産については、規模の小さな企業では前述の職住一体の問題が譲り渡しの障害になっていることが考えられるほか、そもそも不動産を所有していないケースも多いだろう。

譲受企業における従業者規模の分布をみると、「1~4人」の割合が相対的に高いのは、土地や店舗・事務所・工場などの不動産、製品・商品の51.8%である(図-13の②)。他の経営資源についても、機械・車両などの設備が46.4%、販売先・受注先が46.9%、仕入先・外注先が49.7%など、40%台後半となっているものが多い。譲受企業全体の「1~4人」の割合(52.5%)に近い値であり、これらの経営資源の譲り受けは、規模によって大きな違いはないようである。一方、従業員では「1~4人」の割合が26.1%と低くなっているが、その理由として二つの可能性が考えられる。一つは、従業者規模は調査時点の規模を尋ねているた

め、譲り受け前の従業員規模は小さくても、従業員を譲り受けた結果として、現在の従業員規模が大きくなっているというものである。もう一つは、従業員規模が小さい企業は成長意欲が小さいなどの理由から、従業員規模が大きい企業と比べて従業員を譲り受けない傾向があるというものである。今回のアンケートでは、譲り受け前の従業員規模は尋ねていないため、どちらの理由によるものかは判断できない。

経営資源ごとに譲り渡した相手を見ると、「同業者」が最も多く、土地や店舗・事務所・工場などの不動産、機械・車両などの設備、製品・商品、販売先・受注先、仕入先・外注先で第1位となっている（表-6の①）。従業員については、「独立を予定している役員・従業員」への譲り渡しが最も多く、第2位は「同業者」である。

譲り受けた相手については、開業時と開業してからの二つのタイミングでの譲り受けについて相手を尋ねているが、ともに「家族・親族が経営していた勤務先」が最も多い（表-6の②）。次いで、開業時では「勤務していた企業」からの譲り受けが多く、開業してからは「面識があった同じ業種の企業」からの譲り受けが多い。

(3) 譲り渡しに関する計量分析

前節では、詳細調査の結果をもとに譲渡企業や譲受企業の特徴と経営資源ごとの引き継ぎの特徴をみてきた。しかし、単純なクロス集計でみてきたため、他の要因による影響を排除することができていない。そこで、計量分析を行い、どのような変数が経営資源の引き継ぎの有無に影響を与えているかを推計する。ただし、推計するのは譲り渡しに関する要因だけである。譲り受けに関しては、説明変数の多くが譲り受けた時期よりも後の時点（調査時点）となり、明確な因果関係を導く

ことができないため、推計は行わない。

①変数の説明

被説明変数は経営資源の譲り渡しの有無である。経営資源を譲り渡している場合は1、譲り渡していない場合は0をとるダミー変数であり、推計は二項ロジスティック回帰分析により行う。

説明変数は経営者に関する属性と、企業に関する属性を用いる。

経営者に関する属性は、経営者の年齢、性別、経営者の代、事業を承継させていない理由である。

経営者の年齢は、「39歳以下」「40歳代」「50歳代」「60歳以上」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「39歳以下」である。性別は、「男性」を0、「女性」を1とする女性ダミーである。経営者の代は、「創業者」「2代目」「3代目以上」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「創業者」である。事業を承継させていない理由は、「もともと自分の代でやめるつもりでいた」「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」「後継者がいなかった」「その他」²¹のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「もともと自分の代でやめるつもりでいた」である。

企業に関する属性は、従業員数、業歴、業種、同業他社と比べた業況、資産と負債の状況、主な事業所の自宅との兼用状況である。

従業員数は、事業をやめることを考え始めたときの従業員数である。業歴は、「1～5年」「6～10年」「11～20年」「21年以上」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「1～5年」である。業種は、「卸売業」「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業」「小売業」「飲食店、宿泊業」「医療、福祉」「教育、

²¹「その他」は、業績不振や病気・けが、身内の介護・看病などで事業をやめた企業と考えられる。

表-6 経営資源ごとの引き継ぎが多い相手 (詳細調査)

① 譲渡企業の譲り渡し相手

(単位:社)

	1位	2位	3位
従業員 (n=104)	独立を予定している 役員・従業員 (30)	同業者 (28)	その他の既存企業 (17)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=40)	同業者 (10)	その他の既存企業 (10)	その他の開業予定者 (9)
機械・車両などの設備 (n=77)	同業者 (27)	その他の既存企業 (15)	その他の開業予定者 (12)
製品・商品 (n=54)	同業者 (20)	販売先や受注先 (12)	仕入先や外注先 (10)
販売先・受注先 (n=58)	同業者 (24)	開業を予定している 友人・知人 (8)	仕入先や外注先 (7)
仕入先・外注先 (n=45)	同業者 (15)	独立を予定している 役員・従業員 (8)	開業を予定している友人・知人/ その他の既存企業 (7)

② 譲受企業の譲り受け相手

【開業時に譲り受けた相手】

(単位:社)

	1位	2位	3位
従業員 (n=125)	家族・親族が経営していた 勤務先 (69)	勤務していた企業 (38)	家族・親族が経営していた 企業 (12)
土地や店舗・事務所・工場 などの不動産 (n=148)	家族・親族が経営していた 勤務先 (103)	家族・親族が経営していた 企業 (17)	勤務していた企業ほか 2先 (8)
機械・車両などの設備 (n=147)	家族・親族が経営していた 勤務先 (76)	勤務していた企業 (33)	家族・親族が経営していた 企業 (14)
製品・商品 (n=116)	家族・親族が経営していた 勤務先 (59)	勤務していた企業 (26)	面識があった同じ業種の 企業 (16)
販売先・受注先 (n=137)	家族・親族が経営していた 勤務先 (57)	元勤務先の販売先や受注先 (32)	勤務していた企業 (28)
仕入先・外注先 (n=131)	家族・親族が経営していた 勤務先 (61)	勤務していた企業 (31)	元勤務先の仕入先や外注先 (29)

【開業してから譲り受けた相手】

(単位:社)

	1位	2位	3位
従業員 (n=63)	家族・親族が経営していた 勤務先 (33)	勤務していた企業 (14)	家族・親族が経営していた 企業 (12)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=84)	家族・親族が経営していた 勤務先 (53)	家族・親族が経営していた 企業 (11)	面識がなかった異なる 業種の企業 (8)
機械・車両などの設備 (n=103)	家族・親族が経営していた 勤務先 (45)	面識があった同じ 業種の企業 (19)	勤務していた企業 (12)
製品・商品 (n=77)	家族・親族が経営していた 勤務先 (32)	面識があった同じ 業種の企業 (14)	勤務していた企業 (13)
販売先・受注先 (n=89)	家族・親族が経営していた 勤務先 (31)	面識があった同じ 業種の企業 (19)	家族・親族が経営していた 企業 (14)
仕入先・外注先 (n=77)	家族・親族が経営していた 勤務先 (36)	面識があった同じ 業種の企業 (14)	元勤務先の販売先や受注先 (10)

(注) その他の既存企業は、「家族・親族が経営している企業」「販売先や受注先」「仕入先や外注先」「同業者」「支援機関に紹介された既存企業」を除く企業である。その他の開業予定者は、「開業を予定している家族・親族」「独立を予定している役員・従業員」「当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者」「開業を予定している友人・知人」「支援機関に紹介された開業予定者」を除く開業予定者である。

学習支援業」「サービス業」「不動産業」「その他の業種」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数である。参照変数は譲り渡し割合が最も高い「卸売業」とした。同業他社と比べた業況は、「良かった」「どちらともいえない」「良くなかった」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「良くなかった」である。資産と負債の状況は、「資産は負債より多かった」「どちらともいえない」「資産は負債より少なかった」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「資産は負債より少なかった」である。主な事業所の自宅との兼用状況は、「同じ建物を自宅と兼用していた」「同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった」「自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった」のそれぞれに該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数で、参照変数は「同じ建物を自宅と兼用していた」である。

②推計結果

推計の結果は表-7のとおりである。

経営者に関する属性からみていくと、年齢は、「40歳代」は非有意、「50歳代」は10%水準で有意、「60歳以上」は非有意である。50歳代の係数は正であり、39歳以下と比べて50歳代は譲り渡しが行われる確率が高い。

性別については有意な関係はみられなかった。クロス集計の結果では、譲渡企業の女性の割合は非譲渡企業より低かったが、他の要因をコントロールすると男性と女性とで譲り渡しが行われる確率に違いはないようである。

経営者の代についても有意な関係はみられない。創業者か2代目以上の経営者かで、経営資源を譲り渡す確率に差はないといえる。クロス集計とは異なる結果である。

事業を承継させていない理由をみると、「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」「後継者がいなかった」は5%水準で有意、「その他」は1%水準で有意である。係数はいずれも正で、以前は事業を承継させたいと考えていた経営者は、もともと承継させるつもりがなかった経営者よりも経営資源を譲り渡す確率が高い²²。

続いて企業に関する属性では、従業員数が1%水準で有意となっている。係数は正であることから、規模が大きい企業ほど譲り渡しが行われる確率が高くなるといえる。

業歴については、「6~10年」は非有意、「11~20年」は10%水準で有意、「21年以上」は非有意である。11~20年の係数は正で、1~5年と比べて11~20年は譲り渡しが行われる確率が高い。

業種をみると、有意となっているのは「製造業」と「教育、学習支援業」の二つである。係数はともに負で、前者は10%水準、後者は1%水準である。参照変数は卸売業であるため、製造業と教育、学習支援業は卸売業と比べて譲り渡しが行われにくいといえる。譲り渡した企業の割合が最も低かった教育、学習支援業については整合的な結果である。しかし、製造業における譲り渡した企業の割合は35.5%で、卸売業の40.9%、飲食店、宿泊業の40.8%に次いで高かった（前掲図-2）。製造業は他の業種よりも、他の要因によって譲り渡しの割合が高くなっている可能性がある²³。

²² 「その他」で有意となっているのは、その他の詳細がわからないのであくまで筆者の推測になってしまうが、事業とは関係のない事由により事業をやめることになった場合（病気・けが、身内の介護・看病などでやめる場合）は、販売先・受注先や従業員などに迷惑をかけないようにするために、経営資源の引き継ぎを検討することが多くなるのではないかと考えられる。

²³ 事業を承継させていない理由をみると、製造業の「後継者がいなかった」は25.4%で、不動産業の33.3%に次いで高い割合となっているほか、「その他」は11.1%で他の業種よりも高い。また、主な事業所の自宅との兼用状況をみると、製造業の「同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった」は12.7%で他の業種よりも高いほか、「自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった」は61.9%で、飲食店、宿泊業の76.5%、医療、福祉の67.2%に次いで3番目に高い割合となっている。このように製造業では、経営資源の譲り渡し確率を有意に高める項目の割合が他の業種と比較して高い。

表-7 経営資源の譲り渡しに関する推計結果 (詳細調査)

被説明変数：譲り渡しの有無 (譲り渡している=1、譲り渡していない=0)		係数	標準誤差	Exp (β)		
経営者に関する属性	年齢	39歳以下	(参照変数)			
		40歳代	0.222	0.363	1.249	
		50歳代	0.632	0.350 *	1.882	
		60歳以上	0.145	0.370	1.155	
	性別	男性	(参照変数)			
		女性	-0.105	0.222	0.901	
	経営者の代	創業者	(参照変数)			
		2代目	0.229	0.232	1.258	
		3代目以上	0.068	0.331	1.070	
	事業を承継させていない理由	もともと自分の代でやめるつもりでいた	(参照変数)			
		事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った	0.414	0.204 **	1.513	
		後継者がいなかった	0.491	0.233 **	1.634	
		その他	1.237	0.397 ***	3.444	
	企業に関する属性	従業者数	0.014	0.005 ***	1.015	
		業歴	1～5年	(参照変数)		
			6～10年	0.259	0.230	1.295
11～20年			0.438	0.235 *	1.549	
21年以上			0.178	0.266	1.195	
業種		卸売業	(参照変数)			
		建設業	-0.222	0.411	0.801	
		製造業	-0.757	0.452 *	0.469	
		情報通信業	0.555	0.487	1.742	
		運輸業	0.303	0.557	1.354	
		小売業	0.105	0.396	1.111	
		飲食店、宿泊業	-0.025	0.398	0.975	
		医療、福祉	-0.620	0.465	0.538	
		教育、学習支援業	-1.725	0.667 ***	0.178	
		サービス業	-0.386	0.375	0.680	
		不動産業	0.014	0.638	1.014	
		その他の業種	-0.142	0.551	0.868	
同業他社と比べた業況		良かった	0.397	0.269	1.488	
		どちらともいえない	0.349	0.195 *	1.417	
		良くなかった	(参照変数)			
資産と負債の状況		資産は負債より多かった	0.444	0.211 **	1.559	
		どちらともいえない	-0.278	0.211	0.758	
		資産は負債より少なかった	(参照変数)			
主な事業所の自宅との兼用状況		同じ建物を自宅と兼用していた	(参照変数)			
		同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった	1.380	0.382 ***	3.976	
		自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった	1.047	0.193 ***	2.849	
定数項		-2.512	0.522 ***	0.081		
観測数		831				
NagelkerkeR ² 乗		0.214				

(注) ***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。

図-14 引き継ぎの満足度（詳細調査）

① 譲り渡しの満足度

(単位：%)

	満足している	どちらとも いえない	満足して いない
全体 (n=253)	45.1	41.1	13.8
有償で譲渡 (n=82)	47.6	37.8	14.6
無償で譲渡 (n=108)	43.5	43.5	13.0
有償・無償で 譲渡 (n=63)	44.4	41.3	14.3

② 譲り受けの満足度

(単位：%)

	満足している	どちらとも いえない	満足して いない
全体 (n=512)	53.3	34.2	12.5
有償で譲受 (n=194)	52.6	32.5	14.9
無償で譲受 (n=232)	55.2	35.8	9.1
有償・無償で 譲受 (n=86)	50.0	33.7	16.3

同業他社と比べた業況は、「どちらともいえない」が10%水準で有意となっており、係数は正である。「良かった」は非有意であり、業況が良いほど経営資源の譲り渡しが行われるわけではないようである。譲渡企業のほうが「良かった」の割合が高かったクロス集計とは異なる結果である。

資産と負債の状況は、「資産は負債より多かった」が5%水準で有意である。係数は正であり、債務超過の場合と比べて資産超過の場合は譲り渡しが行われやすいようである。

主な事業所の自宅との兼用状況については、「同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった」と「自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった」が1%水準で有意である。係数はともに正である。事業所が自宅と兼用である職住一体の場合と比べて、事業所が別の建物である場合は譲り渡しが行われる確率が高い。

以上の推計結果をまとめると、経営資源の譲り渡しの要因について以下の点を指摘できる。

経営者に関する属性では、経営者の年齢や性別、経営者の代など、本人の力の及ばないところで決まる要因によって譲り渡しが決まるわけではなく、事業を承継させるつもりがあったかどうかという経営者の意思の影響が大きい。

企業に関する属性では、譲り渡しが容易な状態かどうか重要であることである。事業所が自宅と異なる建物である状態や資産が負債よりも多い

状態であれば、経営資源は譲り渡しやすくなる。また、従業員数が多ければ、譲り渡しの対象となる従業員がいる可能性が高くなるほか、従業員のなかから引き継ぎを希望する人が出てくる可能性も高くなる。

4 引き継ぎの効果と課題

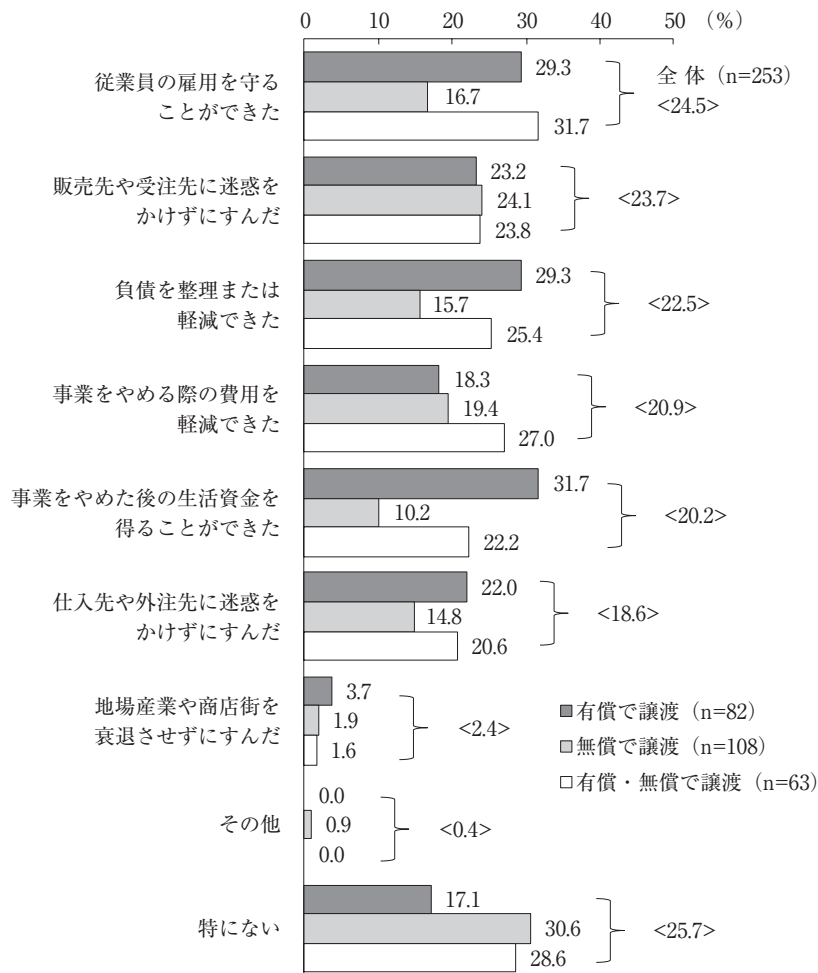
経営資源の引き継ぎの実態をみてきたが、引き継ぐことは経営者にとってどのような意味があるのだろうか。また、引き継ぎは円滑に行われたのだろうか。ここからは引き継ぎの効果や課題についてみていく。

(1) 引き継ぎの効果

引き継ぎの満足度についてみると、まず、譲渡企業における譲り渡しの満足度は、「満足している」が45.1%、「どちらともいえない」が41.1%で、「満足していない」は13.8%である（図-14の①）。譲り渡しが有償だったか無償だったかで分類してみても、「満足している」の割合は45%前後であり、大きな差はみられない。

譲受企業における譲り受けの満足度は、「満足している」が53.3%、「どちらともいえない」が34.2%、「満足していない」が12.5%である（図-14の②）。譲り受けが有償だったか無償だったかで分類してみても、半数は「満足している」と答

図-15 譲り渡して良かったこと (複数回答) (詳細調査)



えており、譲り渡しと同様、満足度に大きな差はみられない。

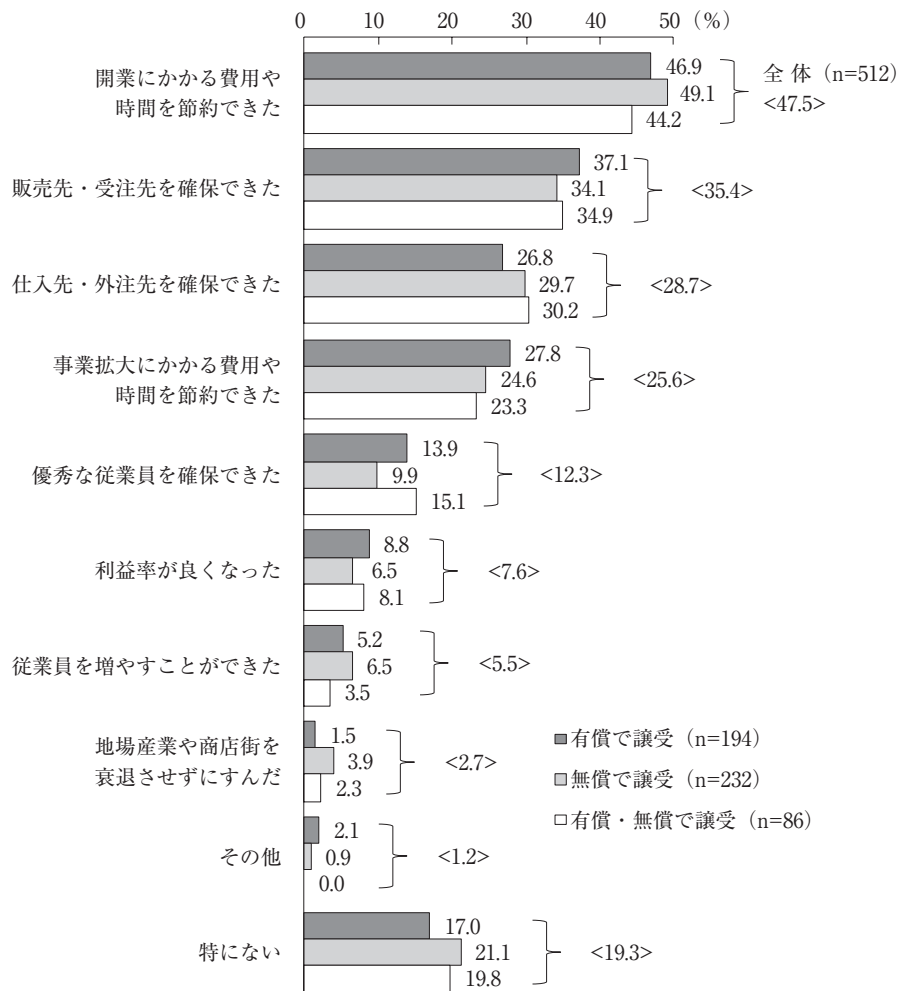
では、どのようなことに満足しているのだろうか。譲渡企業に対して譲り渡して良かったことを尋ねたところ、「従業員の雇用を守ることができた」の割合が24.5%と最も高く、「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」が23.7%、「負債を整理または軽減できた」が22.5%、「事業をやめる際の費用を軽減できた」が20.9%と続く (図-15)。「特にない」の割合は25.7%であり、約75%が何らかの点で良かったことがあったと回答して

いる。この割合は、譲り渡しに「満足している」と回答している割合 (45.1%) より高く、必ずしも譲り渡しに満足しているわけではないが、良かったことはあると認識している人がいることを示している。

なお、有償で譲り渡している場合は、「事業をやめた後の生活資金を得ることができた」が31.7%と最も高くなっている²⁴。全体の20.2%と比べた際の差は11.5ポイントで他の良かったことよりも高く、有償で譲り渡す際の大きなメリットといえる。

²⁴ 無償で譲り渡している場合でも、10.2%が「事業をやめた後の生活資金を得ることができた」と回答している。車両や設備などにかかるメンテナンス費用などが不要になったり、資産と併せて債務を譲り渡したりすることで、廃業後に支払わなければならない費用が減り、生活資金を確保できたと考えられる。

図-16 譲り受けて良かったこと（複数回答）（詳細調査）



譲受企業に対して譲り受けて良かったことを尋ねた結果は、「開業にかかる費用や時間を節約できた」の割合が47.5%と最も高く、「販売先・受注先を確保できた」が35.4%、「仕入先・外注先を確保できた」が28.7%、「事業拡大にかかる費用や時間を節約できた」が25.6%と続く（図-16）。「特にない」の割合は19.3%であり、約80%が何らかの点で良かったことがあったと回答している。譲り渡しと同様に、必ずしも譲り受けに満足しているわけではないが、良かったことはあると認識している人がいるようである。

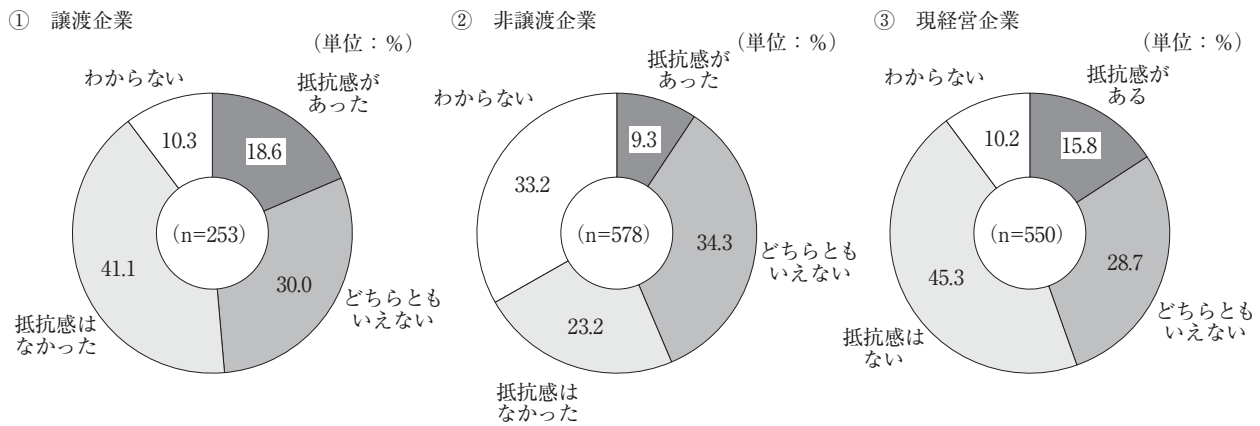
なお、譲り受けが有償だったか無償だったかで分類しても、良かったことの割合に大きな違いはみられない。有用な経営資源であれば有償であっ

ても譲り受けたいと考えるのに対し、不要な経営資源は無償でも譲り受けたくないと考えるからだろう。つまり、譲り受けるかどうかの判断は、対価の有無ではなく、その経営資源が自社の経営にとって有用かどうか重要な基準となるといえそうである。

(2) 引き継ぎの課題

経営資源の引き継ぎにはさまざまなメリットがあることがわかったが、譲渡企業のなかには経営資源の譲り渡しに抵抗感があったという経営者もいる。譲り渡しの抵抗感を尋ねると、譲渡企業では「抵抗感があった」の割合は18.6%であった（図-17の①）。「どちらともいえない」が30.0%、

図-17 譲り渡しの抵抗感 (詳細調査)



(注) 現経営企業は、後継者が決まっていない企業 (自分はまだ若いので今は決める必要がない企業を除く) に尋ねた結果である。

「わからない」が10.3%で、「抵抗感はない」は41.1%である。

対して非譲渡企業の場合では、「わからない」の割合が33.2%と高く、「抵抗感があった」と「抵抗感はない」はそれぞれ9.3%、23.2%で、譲渡企業よりも低くなっている (図-17の②)。非譲渡企業は「もともと自分の代でやめるつもりでいた」という企業が多く (前掲図-6)、そもそも譲り渡しについて考えたことがない企業が多いようである。

現在経営している企業のうち、後継者がまだ決まっていない企業²⁵については、「抵抗感がある」が15.8%、「抵抗感はない」が45.3%となっており、譲渡企業に類似した結果であった (図-17の③)。

経営資源の譲り渡しの抵抗感を、事業全体を譲る場合と比較すると、経営資源の譲り渡しのほうが抵抗感は小さいようである。中小企業庁 (2017) では、後継者への事業承継を考えていない企業経営者に対し自社の事業や資産を他社に譲る²⁶ことについて尋ねたアンケートの結果を紹介しているが、「譲りたくない」の割合は、個人事業者では

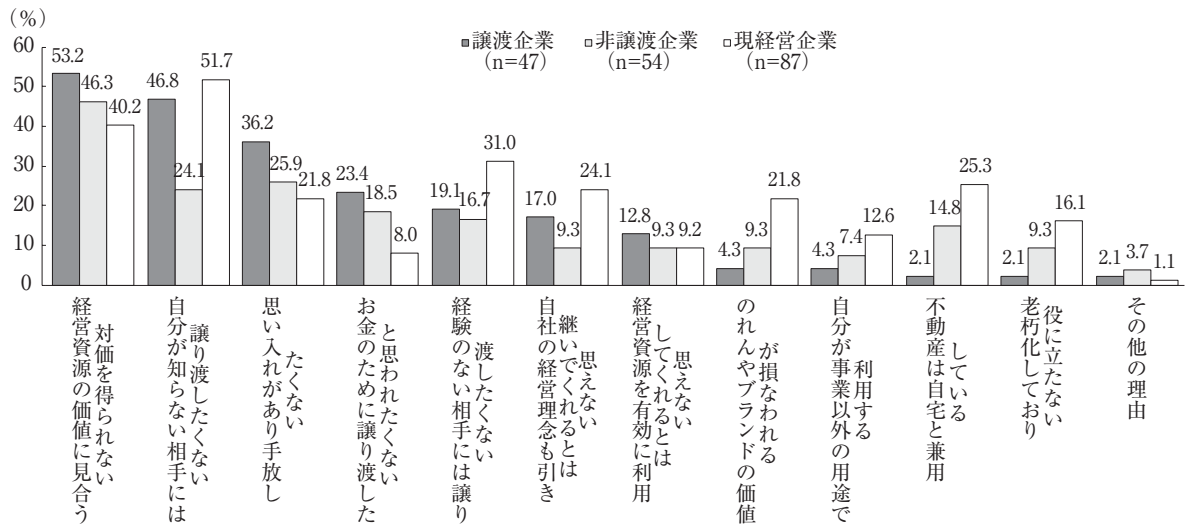
24.9%、小規模法人では19.7%であり、本稿の調査の現経営企業で「抵抗感がある」割合の15.8%より高い。また、抵抗感がないと考えられる割合をみても、個人事業者では16.4% (「譲りたいと思う」が4.5%、「できれば譲りたいと思う」が11.9%)、小規模法人では26.3% (同4.6%、同21.7%) であり、現経営企業で「抵抗感はない」割合の45.3%より低い。経営資源の譲り渡しは、事業全体を譲る場合より取り組みやすいといえるだろう。

ただし、抵抗感がまったくないわけではなく、経営資源の引き継ぎを促進するには、抵抗感を取り除くことが必要になってくる。どのようなことが抵抗感となるのか、譲り渡しに抵抗感のある理由をみると、譲渡企業と非譲渡企業では「経営資源の価値に見合う対価を得られない」が最も多く、それぞれ53.2%、46.3%となっている (図-18)。次いで多いのは、譲渡企業では「自分が知らない相手には譲り渡したくない」の46.8%、「思い入れがあり手放したくない」の36.2%、「お金のために譲り渡したと思われたくない」の23.4%であ

²⁵ 自分はまだ若いので今は決める必要がない企業を除く。

²⁶ 事業を譲ることについては、特に事業の一部と明示しているわけではないため、事業全体を譲ることに対して回答していると推察される。

図-18 譲り渡しに抵抗感のある理由（複数回答）（詳細調査）



(注) 経営資源の譲り渡しに「抵抗感があった」「抵抗感がある」という回答者に尋ねた結果である。

る。非譲渡企業では「思い入れがあり手放したくない」の25.9%、「自分が知らない相手には譲り渡したくない」の24.1%、「お金のために譲り渡したと思われたくない」の18.5%である。譲渡企業と非譲渡企業で上位に並んでいる理由は同じである。

一方、現在経営している企業では「自分が知らない相手には譲り渡したくない」が51.7%で最も高く、次に「経営資源の価値に見合う対価を得られない」が40.2%となっている。3番目以降の理由は、「経験のない相手には譲り渡したくない」が31.0%、「不動産は自宅と兼用している」が25.3%、「自社の経営理念も引き継いでくれると思えない」が24.1%と続く。譲渡企業や非譲渡企業で上位に入っている「思い入れがあり手放したくない」(21.8%)や「お金のために譲り渡したと思われたくない」(8.0%)は相対的に低い理由となっている。

実際の引き継ぎの際に困ったことや大変だったことをみると、「特にない」の割合は、譲渡企業は44.7%、譲受企業は52.0%となっており、約半数の企業は困ったことや大変だったことがあった

と回答している（図-19の①②）。

譲渡企業では、「残っている債務を整理しなければならなかった」が15.4%で最も多く、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」が12.6%、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」「誰に相談してよいかわからなかった」が12.3%と続いている。

譲受企業では、「誰に相談してよいかわからなかった」が14.5%で最も多く、「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」が12.1%、「譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった」が11.5%と続いている。

引き継ぎの対価に関する交渉や、相談相手がわからないこと、引き継ぎの相手探しなどが、譲り渡しと譲り受けに共通して課題となっているようである。

(3) 引き継ぎの支援策

引き継ぎの際に相談した相手をみると、譲渡企業と譲受企業ともに、「家族・親族」の割合が最も高く、それぞれ36.8%、64.3%である（図-20）。次に割合が高いのは「誰にも相談しなかった」

図-19 引き継ぎの際に困ったことや大変だったこと (複数回答) (詳細調査)

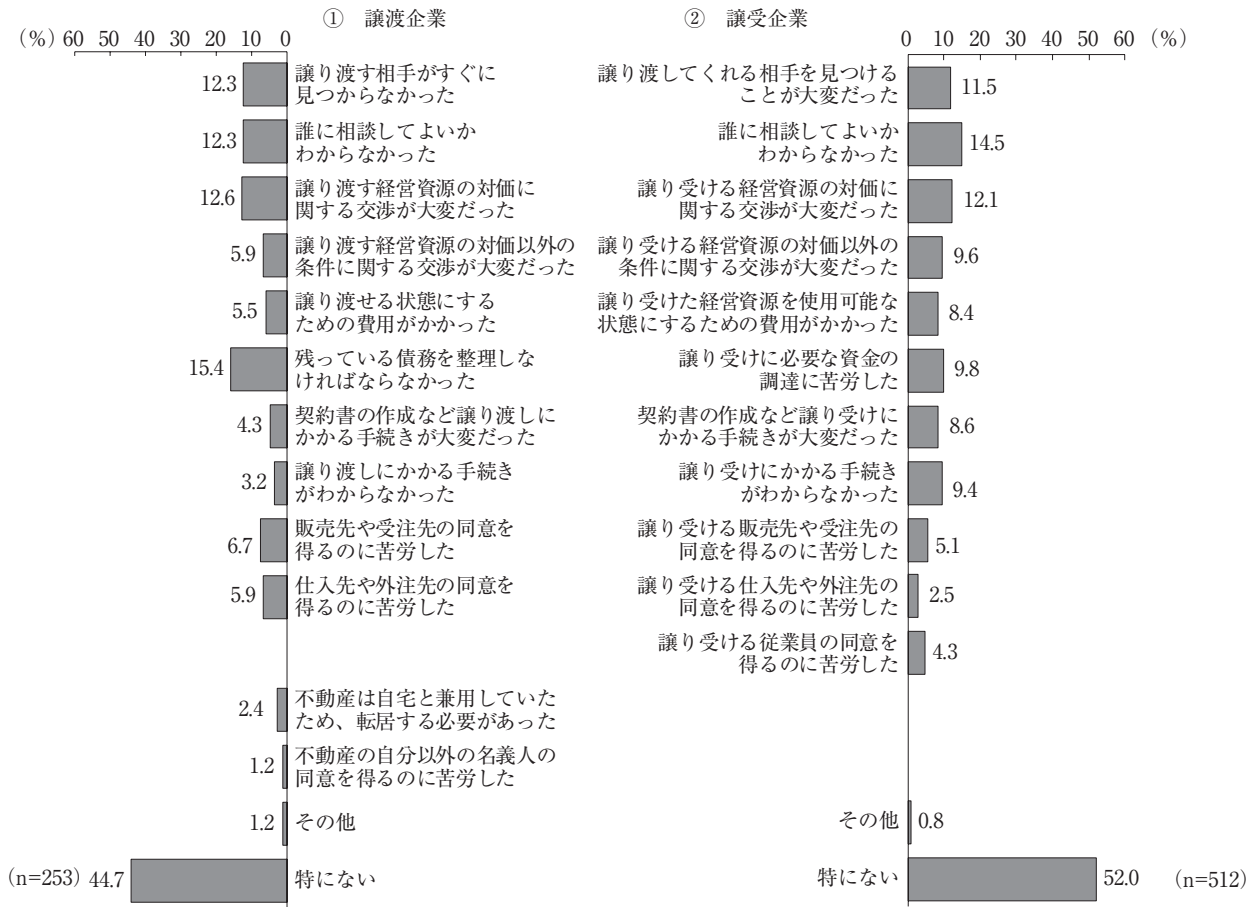


図-20 引き継ぎの相談相手 (複数回答) (詳細調査)

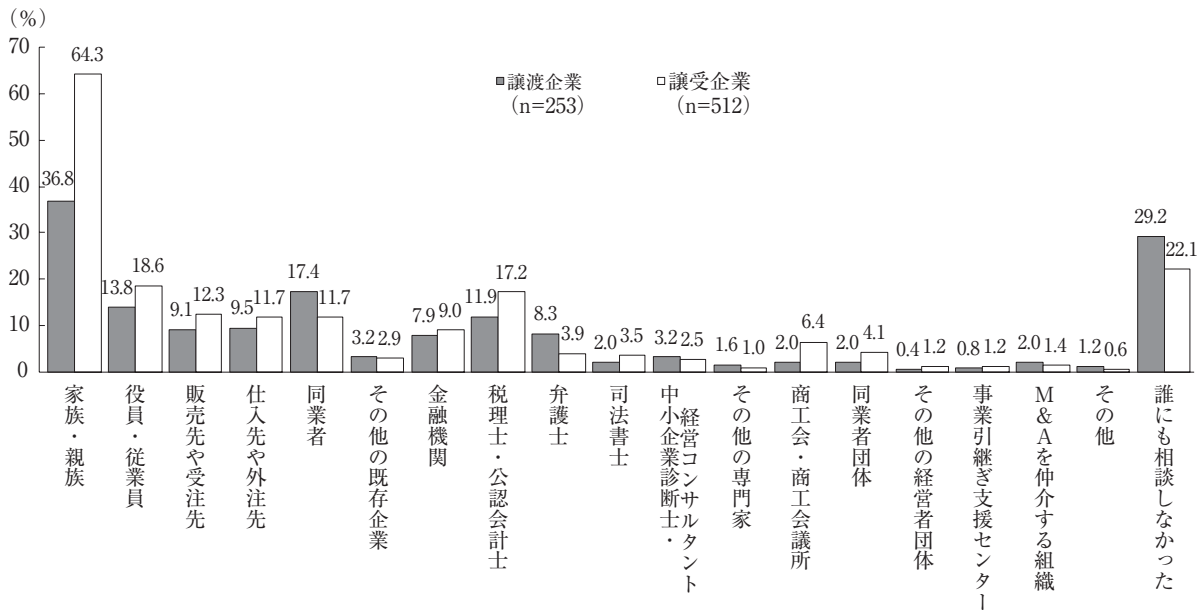
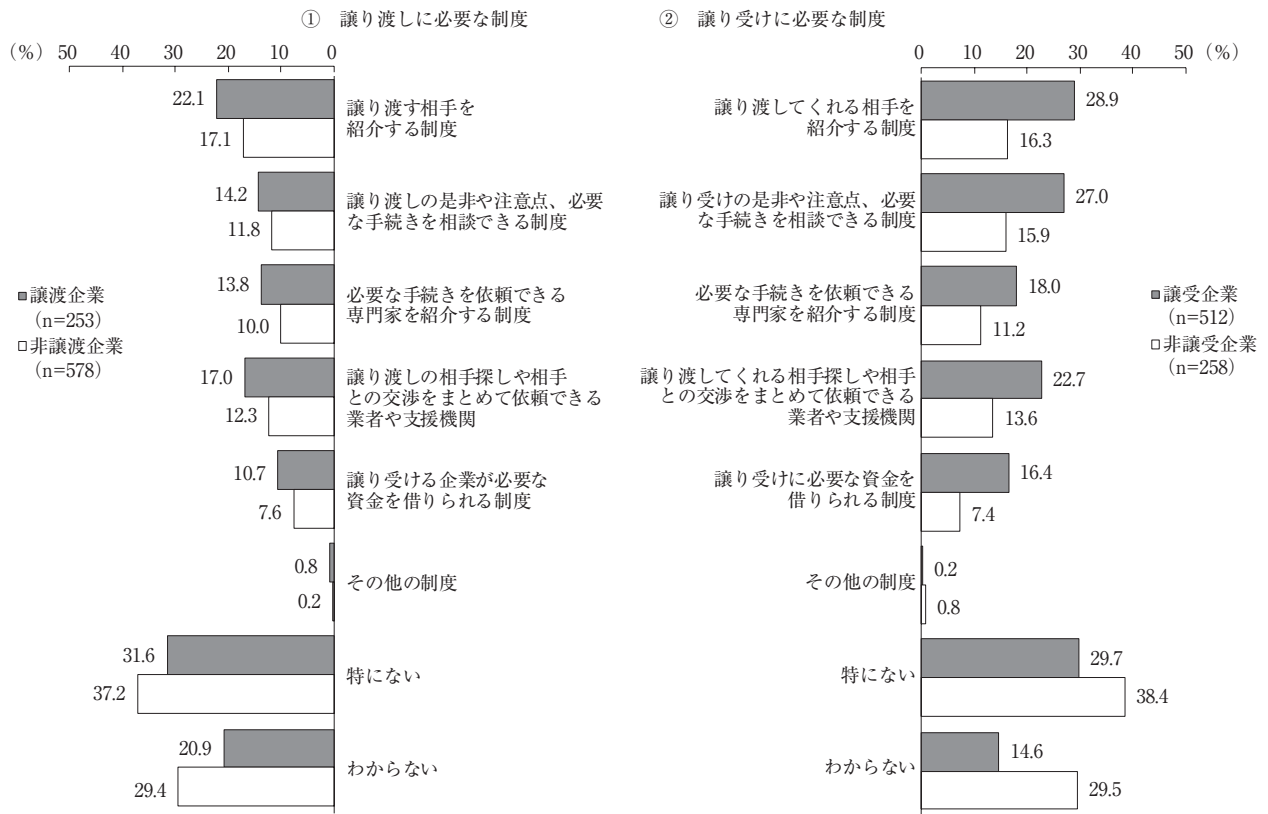


図-21 引き継ぎを円滑に行うために必要な制度（複数回答）（詳細調査）



で、譲渡企業では29.2%、譲受企業では22.1%となっている。引き継ぎの課題において「誰に相談してよいかわからなかった」という割合が相対的に高かったことと整合した結果といえる。

「家族・親族」以外の相談相手としては、譲渡企業では「同業者」が17.4%、「役員・従業員」が13.8%、「税理士・公認会計士」が11.9%と続いている。譲受企業では「役員・従業員」が18.6%、「税理士・公認会計士」が17.2%、「販売先や受注先」が12.3%と続く。中小企業を支援する組織である「金融機関」や「商工会・商工会議所」などに相談した割合は低い。

引き継ぎを円滑に行うためにどのような制度が必要と思うかを尋ねたところ、実際に引き継ぎを経験した譲渡企業と譲受企業のほうが、非譲渡企業、非譲受企業より、必要と思う制度の回答割合は高かった。

譲り渡しに必要な制度では、「特にない」の割

合が最も高いが、譲渡企業の31.6%に対して、非譲渡企業は37.2%と高い（図-21の①）。「わからない」の割合も、非譲渡企業は29.4%で、譲渡企業の20.9%より高い。「特にない」「わからない」以外で割合が高いものは、「譲り渡す相手を紹介する制度」が譲渡企業は22.1%、非譲渡企業は17.1%で、次に「譲り渡しの相手探しや相手との交渉をまとめて依頼できる業者や支援機関」が譲渡企業は17.0%、非譲渡企業は12.3%となっている。

譲り受けに必要な制度も、「特にない」の割合が最も高いが、譲受企業の29.7%に対して、非譲受企業は38.4%と高い（図-21の②）。「わからない」については、非譲受企業は29.5%と「特にない」に次いで高いものの、譲受企業は14.6%で相対的に低い。「特にない」「わからない」以外では、「譲り渡してくれる相手を紹介する制度」が譲受企業は28.9%、非譲受企業は16.3%と高く、次に「譲

り受けの是非や注意点、必要な手続きを相談できる制度」が譲受企業は27.0%、非譲受企業は15.9%となっている。

5 おわりに

本稿では、中小企業が廃業する際の経営資源の引き継ぎについて、二つのアンケート調査の結果をもとにみてきた。分析結果を整理すると、経営資源の引き継ぎの実態に関しては以下の点を指摘できる。

第1に、経営資源の譲り渡しが少なからず行われている点である。経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り渡したことがある割合は廃業した企業では29.9%であり、実に約3割もが経営資源を譲り渡している。日本全体での譲り渡し社数を推計すると、廃業した企業における譲り渡し社数は17万1,118社である。現在経営中である企業における譲り渡しを含めると、37万社を超える企業が譲り渡している。また、その結果として、既存企業の1割強にあたる42万7,555社が経営資源を譲り受けている。

第2に、経営資源の引き継ぎが行われやすい企業と行われにくい企業が存在する点である。譲り渡しの割合が最も高い業種は卸売業で、その値は40.9%であるのに対し、最も低い教育、学習支援業は10.7%である。譲り受けについても、卸売業は23.5%で最も割合が高いのに対し、最も低い情報通信業は5.7%である。従業者規模をみても、引き継ぎの割合は規模が大きい企業のほうが高い。また、計量分析により譲り渡しの有無に影響を与える要因を推計した結果、当初は事業を承継させるつもりでいた場合や、主な事業所を自宅と兼用していない場合などでは、譲り渡しの確率は高くなることが確認された。

第3に、経営資源の引き継ぎは円滑な廃業および譲り受け企業の成長を促すうえで有用な点であ

る。引き継ぎの満足度をみると、経営資源を譲り渡した企業では45.1%、譲り受けた企業では53.3%が「満足している」と回答しており、それぞれ「満足していない」の13.8%、12.5%を大きく上回っている。他方、引き継いで良かったことが「特にない」という割合は、譲り渡しでは25.7%、譲り受けでは19.3%にとどまっており、多くの企業が引き継ぎによるメリットを享受している。

第4に、経営資源の引き継ぎの有用性は広く認知されているとはいえない点である。廃業した企業の約3割が経営資源を譲り渡しているが、逆に7割は経営資源を譲り渡していない。譲り渡していない企業では、譲り渡しの抵抗感について「わからない」という回答が3分の1を占めている。引き継ぎに必要な制度を尋ねても、引き継ぎを行っていない企業では「わからない」が約3割である。経営資源の引き継ぎについてほとんど考えたことがなく、有用性にも無関心な経営者が一定数存在することが示唆される。

以上の実態を踏まえると、経営資源の引き継ぎを支援することは政策的に意味のある取り組みといえるだろう。一部の企業しか行っていない経営資源の引き継ぎが広く実施されるようになれば、廃業によって失われる経営資源が少なくなり、引き継いだ経営資源を活用する企業の成長が今以上に期待できるからである。

考えられる支援策としては、まず、情報提供による経営者の啓発が挙げられる。特に、引き継ぎが行われにくい業種や従業者規模が小さい企業に対する啓発が重要である。経営資源の譲り渡しに対する抵抗感は、事業全体を譲る場合と比べて低かったことから、廃業に際して部分的に経営資源を譲り渡すことであれば、より多くの経営者に受け入れられる余地があると思われる。情報提供やコンサルティングなどにより経営資源の引き継ぎの意義やメリットをうまく伝えられれば、引き継

ぎを行う企業を増やすことができるだろう。

次に挙げられる支援策は、譲り渡しや譲り受けの相手を紹介するとともに、引き継ぎの価格についての情報を蓄積して、対価の相場を形成することである。引き継ぎの際に困ったことや大変だったこととしては、相手探しや価格の交渉などの割合が相対的に高かった。現状では組織的ではないインフォーマルな形で経営資源の引き継ぎが行われているためと考えられる。これらの課題を解消するため、企業体全体を承継する一般の事業承継にとどまらず、個々の経営資源の引き継ぎについても仲介や価格算定を支援する機関の整備を図るとともに、最終的には、引き継ぎにかかる経営資源の市場を構築すべきだろう。市場を通じての取引が増えれば、経営資源の価格は市場メカニズムにより決定される。経営資源が適正に評価され、有用な経営資源の活用が促進されるはずだ。

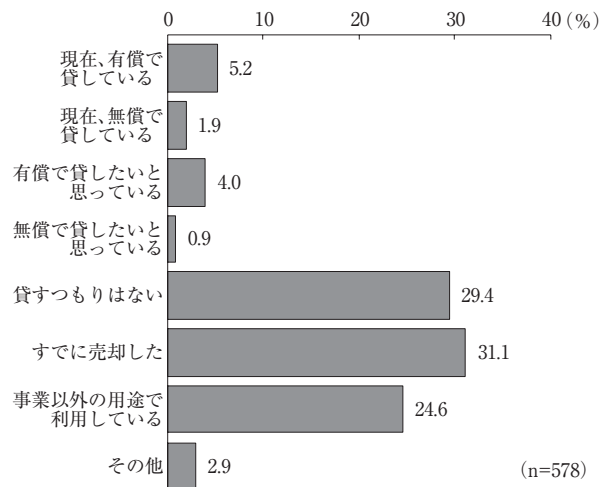
最後に挙げられる支援策は、経営資源の引き継ぎをよりスムーズに行うための支援である。経営者が経営資源を引き継ぎたいと考えても、具体的な手続きがわからなければ実行できない。有償で譲り受ける場合には資金が必要になる。契約手続きを相談できる専門家・専門機関の紹介や、経営資源を譲り受ける際に必要な資金の融資など、実際に引き継ぎを行う際に障害となることを減らすための取り組みが求められる。

事業をやめる際の経営資源の引き継ぎは、現在のところ、必ずしも一般的な取り組みとはいえないが、アンケート結果でみたように経営者にとってはさまざまなメリットがある。経営者の高齢化が進展しており、高齢を理由とした廃業が増加すると考えられるなか、その重要性は今後、高まっていくだろう。

補論 遊休不動産の活用の実態

本論で分析した経営資源の引き継ぎは、廃業す

補論図－1 使用しなくなった事業用不動産の状況 (譲り渡し詳細調査)



(注) 主な事業所を所有していた回答者に尋ねたもの(以下同じ)。

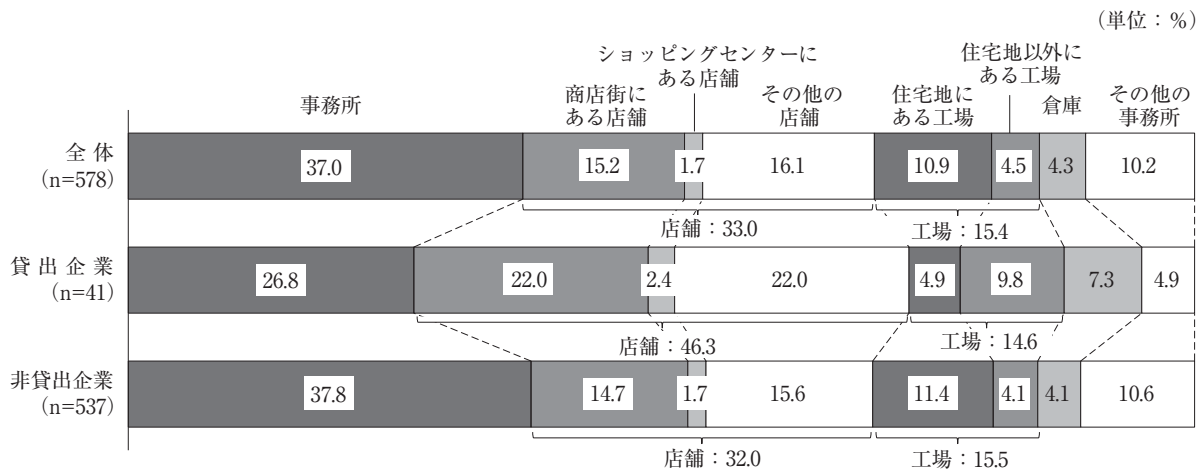
る企業が保有していた経営資源の所有権を他社に移転させて活用してもらおうのものである。一方、所有権を移転させず、貸すことによって他社に活用してもらおう方法もある。特に不動産のように資産としての価値が高い経営資源の場合、無償での引き継ぎは譲渡企業の抵抗が大きく、有償での引き継ぎは多額の資金が必要で譲受企業の負担が大きいため、所有権を移転させない形のほうが、活用を図りやすいことも多いと思われる。そこで補論として、廃業後の不動産の貸し出しについてみていきたい。

(1) アンケート結果

「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」では、主な事業所を所有していた回答者に対し、その貸し出しの状況などを尋ねている。

まず、使用しなくなった事業用不動産の状況から不動産の貸し出しの有無を確認すると、「貸すつもりはない」の割合が29.4%と高い一方、「現在、有償で貸している」は5.2%、「現在、無償で貸している」は1.9%と、貸している割合は低い(補論図－1)。貸し出しの意向も「貸すつもりはない」が29.4%であるのに対し、「有償で貸したいと思っ

補論図－2 所有していた主な事業所 (譲り渡し詳細調査)



ている」が4.0%、「無償で貸したいと思っている」が0.9%と低い。

貸すつもりはない人に対して理由を尋ねたところ、「自宅と兼用している」が59.4%と最も多かった。他の理由としては「経済的に困っていない」が15.9%で、「老朽化している」「売却する予定でいる」が4.7%、「貸すとトラブルが起こりそう」「貸すための手続きがわからない」が4.1%と続く。

貸している企業（以下、「貸出企業」という）と貸していない企業（以下、「非貸出企業」という）に分けて、所有していた主な事業所をみると、貸出企業では「店舗」の割合が46.3%と多く、非貸出企業の32.0%を上回る（補論図－2）。「工場」については、貸出企業が14.6%、非貸出企業が15.5%で大きな違いはみられないが、「住宅地以外にある工場」に限ると、それぞれ9.8%、4.1%であり、貸出企業のほうが高い。住宅地以外にある工場とは工業用地に立地する工場などであり、住宅地に立地する工場よりも、用途が広く、騒音を気にしなくてもすむなど、汎用性があり貸しやすいといえる。

同様に、主な事業所の所有者をみると、「経営者本人」の割合は、非貸出企業の65.0%に対して、貸出企業では58.5%と低い。所有者が経営者本人

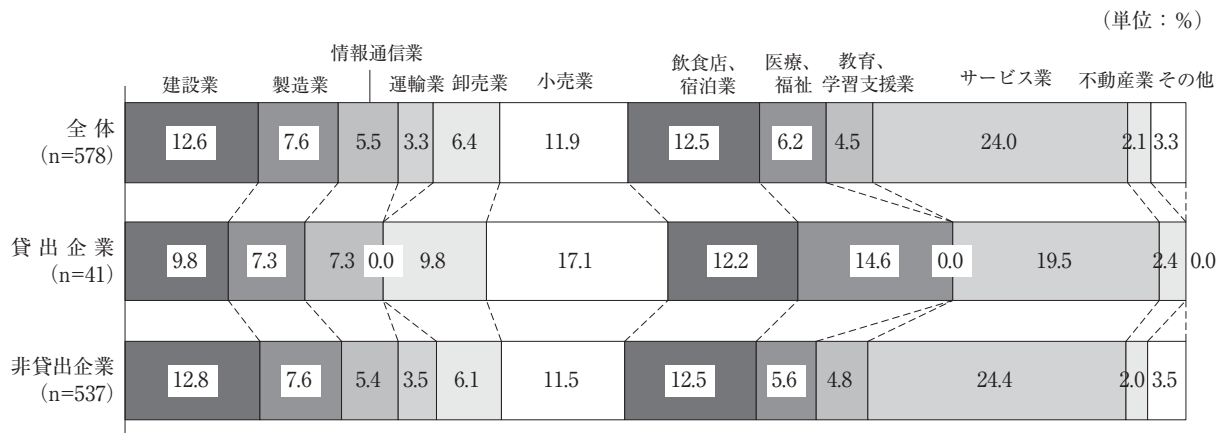
の場合、職住一体のため貸しにくくなっている可能性があると考えられる。逆に「法人」の割合は、貸出企業では26.8%と、非貸出企業の15.1%と比べて高い。「家族・親族」の割合は大きな差がなく、貸出企業は26.8%、非貸出企業は24.2%である。

どのような業種で使用されていた不動産が貸し出されているかをみると、「サービス業」が19.5%で最も高く、以下、「小売業」の17.1%、「医療、福祉」の14.6%、「飲食店、宿泊業」の12.2%と続く（補論図－3）。特に、非貸出企業と比較すると、「小売業」と「医療、福祉」は貸出企業のほうが高くなっている。

前掲補論図－1に示した、使用しなくなった事業用不動産を「現在、有償で貸している」企業5.2%と「現在、無償で貸している」企業1.9%は、実数にすると合計41社となる。続いて、この41社について詳細をみていく。

貸す前にどのような工事を行ったかを尋ねると、20社は「居抜き状態で貸した」と回答している。「工事は行っていないが、設備や備品は撤去した」も8社あり、半数以上が工事を行わずに貸している。工事を行っているケースでは、「軽微な補修工事」が6社と最も多く、「建物に付随する設備を撤去する工事」「以前の建物を取り壊

補論図－3 不動産が使用されていた業種（譲り渡し詳細調査）

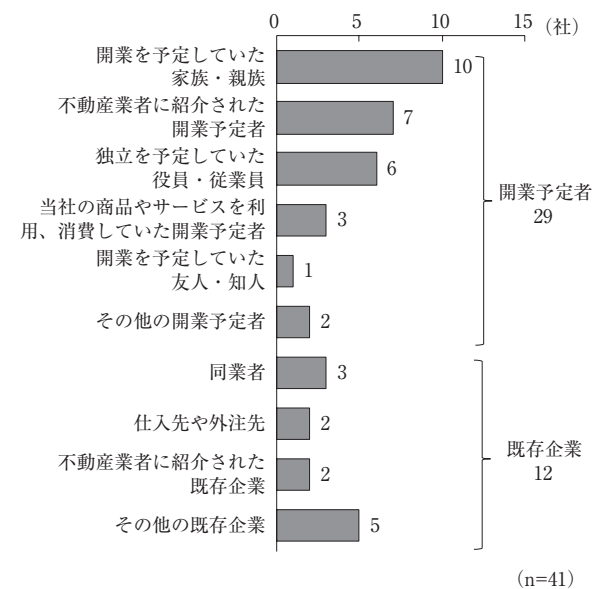


し、新しい建物を建築する工事が3社、「賃貸しない部分と賃貸する部分を分離する工事が2社と続いている。

貸した相手は「開業予定者」が29社で、「既存企業」の12社より多い（補論図－4）。開業予定者の内訳は、「開業を予定していた家族・親族」が10社、「不動産業者に紹介された開業予定者」が7社、「独立を予定していた役員・従業員」が6社などである。不動産業者に紹介された相手に貸すケースは、開業予定者が7社、既存企業が2社の計9社（全体に占める割合は22.0%）であり、それほど多くはないようである。

貸す前と貸した後で、不動産の用途・業種が変わったかをみると、「用途・業種ともに以前と同じである」が22社と半数を占める一方、変化したケースもあり、「用途・業種ともに以前と異なる」が9社、「用途は同じであるが、業種は異なる」が4社、「用途は異なるが、業種は同じである」が1社であった²⁷。変化の内容は、酒類の保管倉庫が発泡スチロールの保管倉庫になったケースや飲食店がアパレルの小売店や学習塾になったケース、衣料品店でメンズショップからレディース

補論図－4 不動産を貸した相手（譲り渡し詳細調査）



ショップになったケースなどがあつた。

(2) 現代版家守の取り組み

アンケート調査結果から廃業後の不動産の状況を確認したが、使用しなくなった事業用不動産を貸す所有者は少ない。売却したり他の用途で利用したりするのならともかく、遊休化した状態が続

²⁷ この他に「わからない」という回答が5社あつた。

くと、その不動産が生み出していた価値は失われ、地域経済にとっては損失となる。貸すつもりはないという回答が多かったことを踏まえると、廃業した後の不動産を活用させるには、第三者による働きかけが重要になると考えられる。

働きかけを行う第三者として最初に浮かぶのは、自治体や商工会・商工会議所など、地域振興に携わる公的な団体である。実際に、空き家や空き店舗のデータベースを作成して入居希望者とのマッチングを図ったり、空き店舗への入居者に補助金・助成金を出したりするなどの施策を実施している。しかし、こうした取り組みだけでは、遊休不動産の活用を図るには不十分である。不動産が老朽化している場合や、広さや家賃などの条件が合わない場合などでは、借り手がなかなか現れないからである。

そこで、近年、期待が寄せられているのが、現代版家守²⁸の取り組み、すなわち家守事業である。現代版家守とは、清水（2014）によると「都市活動が衰退したエリアで、空きビル・空き家・空き店舗などの遊休化した不動産を上手に活用してまちの維持管理をしながら、その地域に求められている新しい産業をつくり、雇用を生み出し、まちを変えていこうとする活動を行う職能」である。自らが所有する遊休不動産、あるいは他者が保有する遊休不動産の活用を図る事業計画を立案し実行するほか、リノベーションスクールの開催などによって遊休不動産を活用する担い手の育成も行っている²⁹。

国土交通省土地・建設産業局（2014）は、家守事業者へのアンケート結果をもとに家守事業の特徴を考察している。その特徴から挙げられる、本稿で課題としている遊休不動産の活用を考えるうえで特に重要と思われる示唆は、次の2点となる。

一つ目は、「再生物件はエリアの事業環境やポテンシャル、物件の立地環境等の理由によって選定されている」点である。建物の価値を、建物そのものだけでなく、建物を含むエリアの価値を含めて判断しており、たとえ老朽化している不動産であっても、エリアに価値があると認識されれば、活用が図られることがあるのである。

二つ目は、不動産の賃料は「周辺相場並み又は低く設定される」ことが多く、高くなる場合でも、「リノベーションによる付加価値付けや空間分割」などにより、物件の利用価値を勘案すれば割安になるようにしている点である。また、入居者を確保するために、物件の再生計画を立案する段階から入居者を探し、負担できる賃料を確認するなどの取り組みを行っている。

つまり、家守事業の担い手は、エリアを含めて遊休不動産を評価することで、遊休不動産の新たな価値を見出し、有用な経営資源であると認識している。そして、顧客となる入居者のニーズを把握し、そのニーズと合致するように遊休不動産の活用方法を考え、必要であればリスクをとってリノベーションや空間分割などの改装を行っている。その結果、不動産が老朽化している場合でも入居者を確保することができ、また、広さや家賃などの条件が合わないというケースが生じることもなくなるのである。

このような現代版家守が再生する不動産は、単なる空き物件よりも、入居する側のメリットは大きいと考えられる。周辺相場よりも安い物件、あるいは利用価値を勘案すれば割安な物件に入居できるため、事業の運営にかかる費用を抑えることができる。現代版家守が再生した物件として地域やメディアなどで話題に上ることもあり、注目される機会も多いだろう。さらに、入居する地域で

²⁸ 家守は江戸時代に不在の地主に代わって家屋を管理し、店子の相談ごとに対応していた存在である（清水、2014）。

²⁹ こうした現代版家守の取り組みについて、鹿住（2007）は、インキュベーション・マネージャーの役割・業務と共通している点があると指摘している。一方、相違する点として、地域活性化のためコミュニティのマネジメントを担っていることを挙げている。

は、現代版家守の活動を契機に、事業を行う企業が増え雇用も増加する可能性がある。今後の成長が期待できる地域に立地する魅力的な物件といえるだろう。

空き物件の増加は地域の活力を喪失させるものであり、対策が必要な課題として認識されている。しかし、多くの空き物件があれば、それだけ、その地域で事業を開始しようとする企業を受け入れることが可能になる。新たな企業の増加は地域を元気にする。いってみれば、空き物件の存在は、

地域を活性化させるチャンスととらえることができるわけである。

このチャンスをうまくつかむためには、空き物件の解消が難しい理由、すなわち、所有者に賃貸する意思がなかったり、広さや家賃などの条件が借り手の希望に沿わないものだったりすることなどを解決しなければならない。その際には、所有者に代わって活用計画を考えたり、物件の価値をあらためて検討したりする家守事業の取り組みが大いに参考となるだろう。

<参考文献>

- 鹿住倫世 (2007) 「日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—」 国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第80号、pp.49-76
- 国土交通省土地・建設産業局 (2014) 「地方都市における遊休不動産の利活用促進に関する調査報告書」
- 清水義次 (2014) 『リノベーションまちづくり—不動産事業でまちを再生する方法—』 学芸出版社
- 中小企業庁 (2014) 『2014年版中小企業白書』 日経印刷
- (2016) 「事業承継ガイドライン」
- (2017) 『2017年版中小企業白書』 日経印刷
- 深沼光・井上考二 (2006a) 「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、pp.1-18
- (2006b) 「小企業経営者の引退と廃業—取引ネットワーク引き継ぎの有効性—」 国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第79号、pp.19-30
- 村上義昭 (2017) 「中小企業の事業承継の実態と課題」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第34号、pp.1-20