

第3章 事業承継・廃業 -次世代へのバトンタッチ-

第2部において、我が国に起きている経済・社会構造の変化の一つとして、「人口減少・高齢化社会の到来」を取り上げた。社会全体が高齢化している現状を踏まえると、今後、中小企業・小規模事業者の経営者についても高齢化が進展し、引退を決断する経営者の数は増えることこそあれ、当面は減っていくことはないものと予想される。

第3章では、「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査¹」や「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査²」等に基づき、引退を決断した経営者が取り得る選択肢にはどのようなものがあるのか、包括的に考えていくこととしたい。具体的には、長年かけて営んできた事業を次世代に引き継ぐ「事業承継」と、自身の置かれた状況や経営環境を踏まえて事業の終了を自ら決断する「廃業」について取り上げる。

第1節 経営者の高齢化

始めに、我が国の経営者の高齢化の現状を確認する。その上で、そうした高齢の経営者の事業継続の意思や事業承継の検討状況を確認した上で、引退を決断した経営者の取り得る選択肢について、廃業も含めて概観する。

1. 経営者の高齢化と事業承継の意思

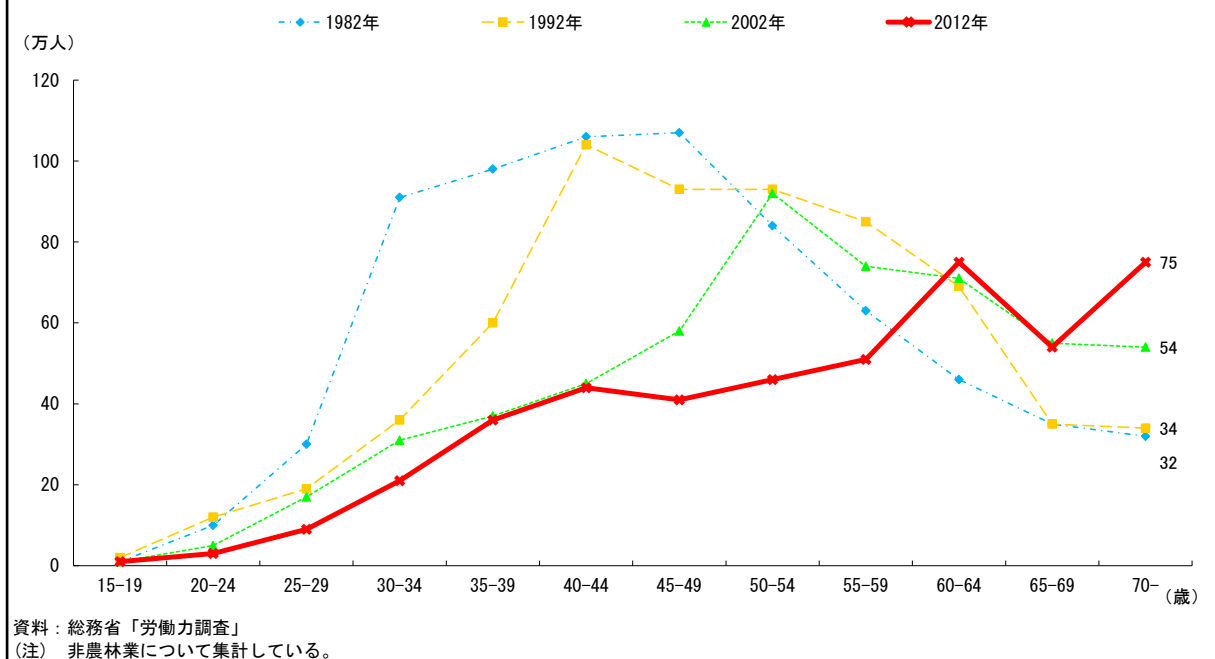
第3-3-1図は、年齢別の自営業主の推移を示したものであるが、1982年時点では、30-40歳代の自営業主が分厚く存在していたことが分かる。しかしながら、年を追うごとに高齢の者が占める割合が高まってきており、2012年には、60-64歳が全体に占める割合が最も高い年齢層となっており、70歳以上の年齢層が占める割合は、過去と比較しても最も高くなっていることが分かる³。

¹ アンケート調査の詳細については、第3部第1章を参照。

² 中小企業庁の委託により、(株)帝国データバンクが、2013年12月に、廃業者9000者を対象としたアンケート調査。回収率8.2%。

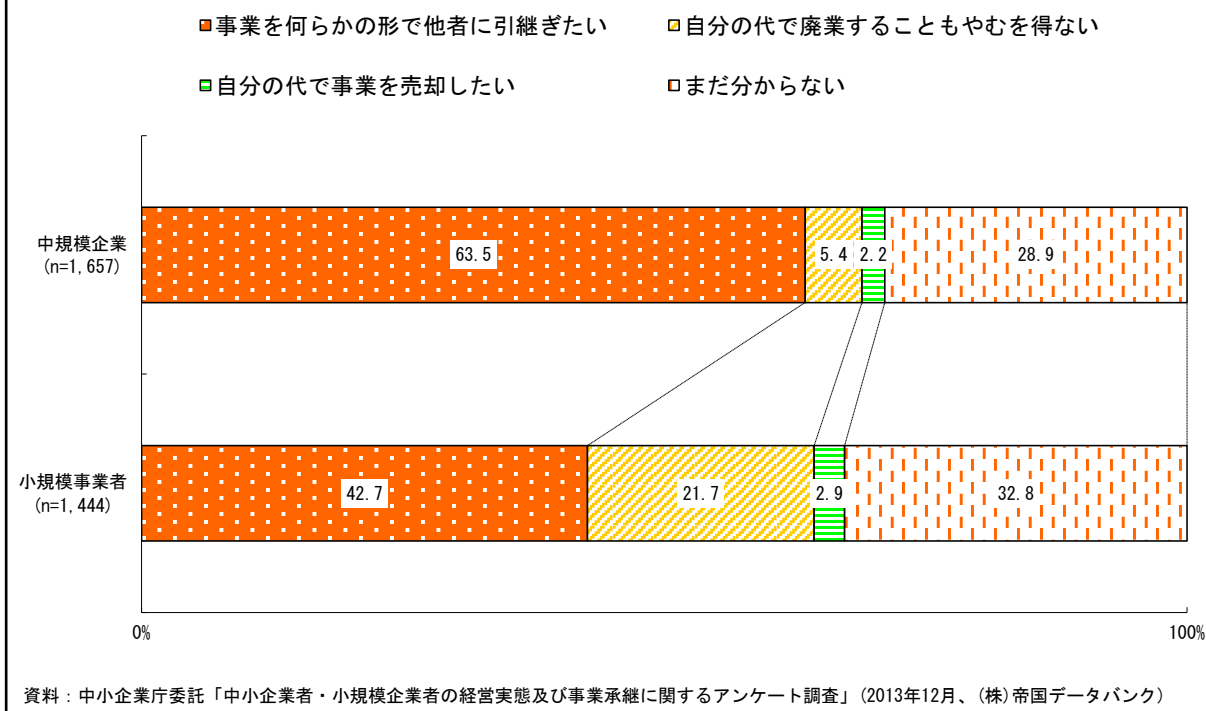
³ 労働力調査によれば、大企業の役員も含むが、会社役員についても60-64歳が全体に占める割合が最も高い年齢層となっており、70歳以上の年齢層が占める割合も、過去と比較しても最も高くなっている（付注3-3-1参照）

第3-3-1図 年齢階級別自営業主の推移



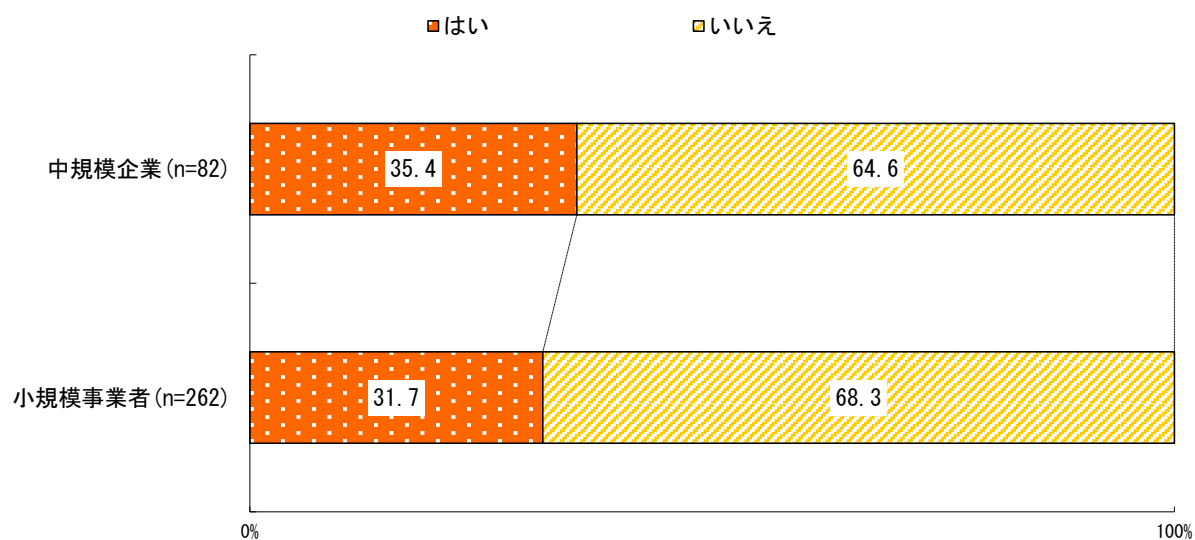
こうした中、中小企業・小規模事業者の事業継続の意思を見てみると、第3-3-2図によれば、「事業を何らかの形で他者に引継ぎたい」と考えている者が、中規模企業では約6割存在するが、小規模事業者では約4割にとどまる。その一方で、小規模事業者では、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考えている者が約2割存在している。

第3-3-2図 現経営者の事業継続の意思



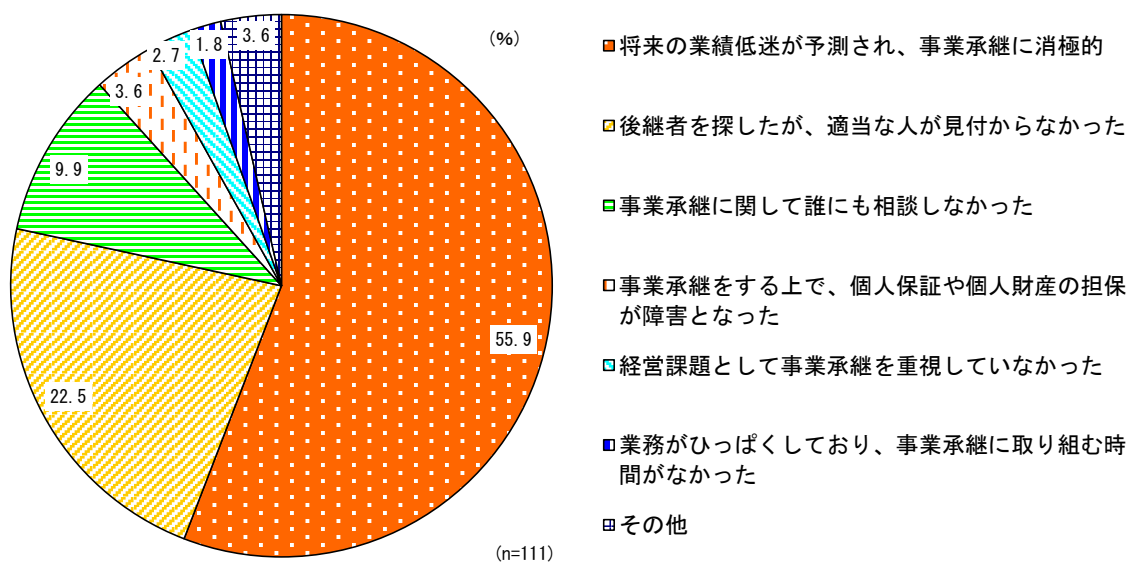
しかしながら、第 3-3-3 図を見てみると、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考えている者のうち、約 3 割は事業承継を検討した経験を有している。こうした者が、事業承継を検討しながら、なぜ円滑に進まなかったのかを聞いたところ、第 3-3-4 図によれば、「将来の事業低迷が予測され、事業承継に消極的」と回答した者が最も多く、「後継者を探したが、適当な人が見つからなかった」という回答を上回った。事業承継の課題としては後継者不足が挙げられることが多いが、最終的に廃業やむなしという考えに至った者については、事業の将来に明るい見通しを持てなかったことが事業承継を断念した最大の要因となっていることが分かる。

第3-3-3図 廃業を決断する前の事業承継の検討状況



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 「自分の代で廃業することもやむを得ない」と回答した者を集計している。

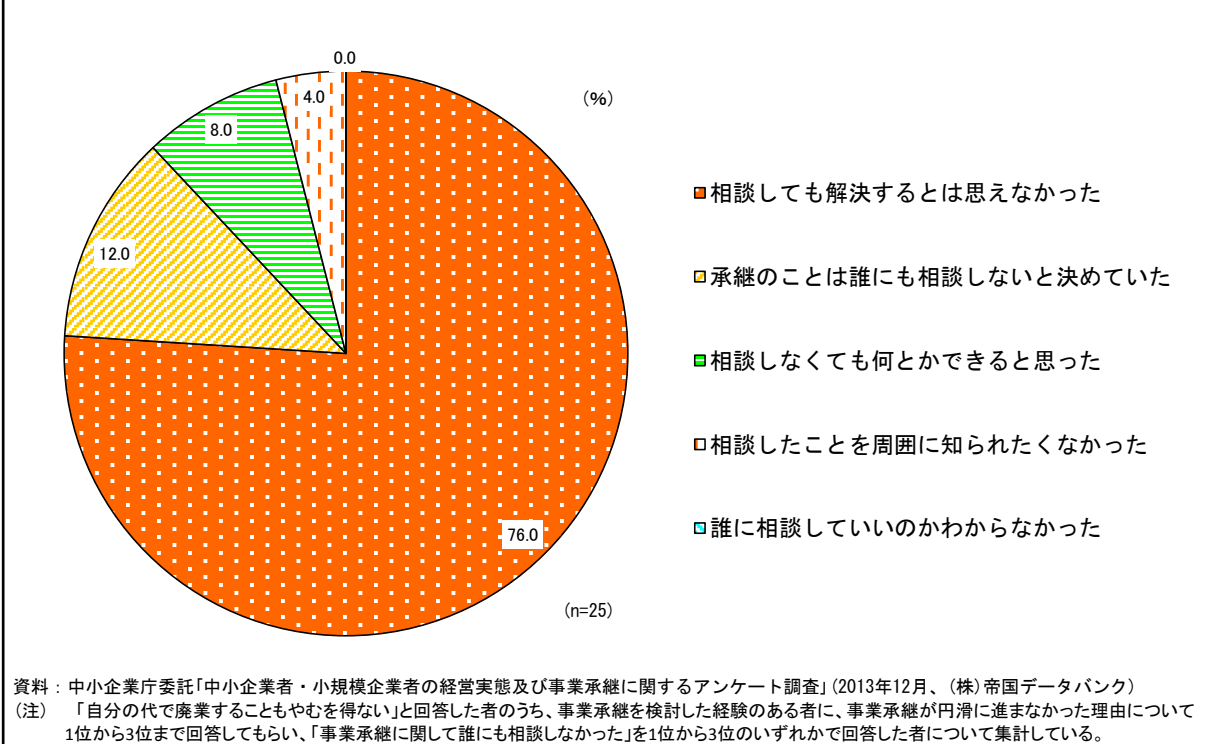
第3-3-4図 事業承継が円滑に進まなかった理由



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 「自分の代で廃業することもやむを得ない」と回答した者のうち、事業承継を検討した経験のある者に、事業承継が円滑に進まなかった理由について1位から3位まで回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

また、第 3-3-4 図を見ると、「事業承継に関して誰にも相談しなかった」ことを、事業承継が円滑に進まなかった理由として挙げている者も約 1 割存在する。こうした者が、なぜ事業承継について誰にも相談しなかったのかを聞いたところ、第 3-3-5 図によれば、回答者数は少ないものの、「相談しても解決するとは思えなかった」と回答した者が約 8 割を占めている。事業承継に関しては、近年、官民の様々な機関⁴がその支援に取り組んでいるが、そうした取組がまだ十分に認識されていないか、認識されていても十分な解決策は示してもらえないと思われる実態が浮かび上がってくる。

第3-3-5図 事業承継に関して相談しなかった理由



このように、事業承継を検討しながらも、様々な要因により断念するに至った経営者に対しては、事業承継を断念した理由をきめ細かく分析していくことで、行政として、どうすれば円滑な事業承継が可能となるか検討していくことが求められる。

しかしながら、残念なことに、第 3-3-3 図の結果を裏返していえば、廃業もやむを得ないと考えている経営者の約 7 割が、事業承継を検討することなく「廃業やむなし」

⁴ 国の取組としては、「事業引継ぎ相談窓口」を全国 47 都道府県に設置し、事業引継ぎを行う上での課題等、様々な中小企業の経営上の課題への窓口相談に対応（原則無料）し、課題を解決するための支援施策や支援機関の紹介、情報提供等を行っている。また、「事業引継ぎ支援センター」を全国 10 箇所を設置し（2014 年 3 月現在）、事業引継ぎに関する専門家（経験のある税理士、金融機関 OB 等）が、事業引継ぎを希望する企業間の仲介及び事業引継ぎ契約の成立に向けた支援等を行っている。民間では、税理士が支援に当たることが多いが、近年は多くの地方銀行や信用金庫等が中小企業の事業承継やの支援に乗り出している。

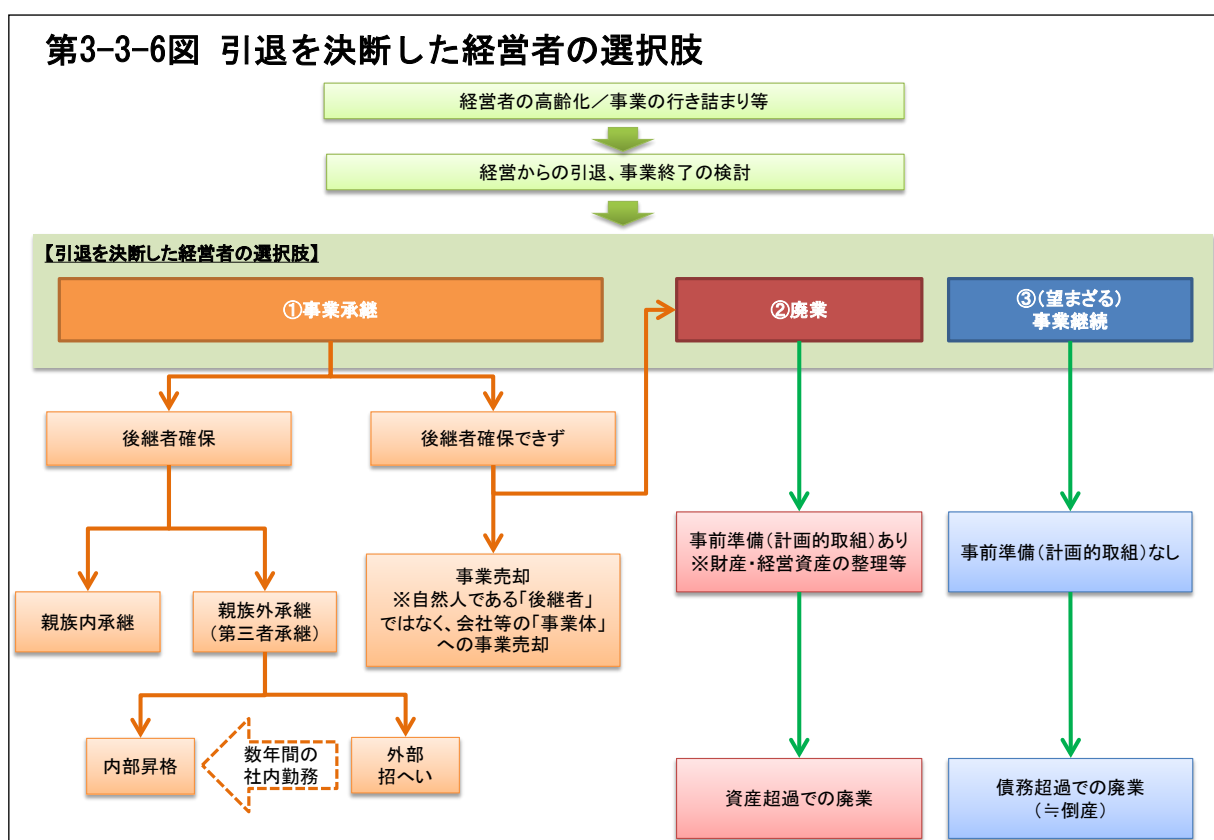
という考えに至っているということになる。この結果は、事業承継は引き続き重要な政策課題であるが、同時に、自らの代で事業を終了すること、すなわち「廃業」を考えている経営者に、行政や中小企業支援機関としても正面から向き合うことの必要性も示唆していると考えられる。

5

2. 引退を決断した経営者の選択肢

ここまで、経営者の高齢化と事業承継の意思の実態を見てきたが、ここでは、自らが引退することを決断した経営者の選択肢と、選択肢ごとの論点を概観することとしたい。

10



第3-3-6図は、引退を決断した経営者の選択肢を整理したものである。

経営者が経営の一線から退くことを決断したとき、真っ先に考えるのは「事業承継」であろう。事業承継を円滑に進めるためには、後継者を確保した上で、承継に向けた準備に計画的に取り組んでいくことがポイントとなるが、後継者が確保できない場合には、事業を売却するという選択肢もある。

15

また、既に見てきたとおり、事業を承継することなく自らの代で事業を終了すること、すなわち「廃業」を選択する者もいるだろう。廃業を選択した経営者の中には、事業承継を検討しながらも、後継者の確保等がうまくいかずに廃業に追い込まれる者、最初から事業を引き継がずに終了することを決断する者も存在するものと考えられ

20

る。そのいずれにせよ、廃業を決断した以上は、会社が資産超過のうちに廃業し、事業で負った負債を清算した上で、経営からの引退後の生活に必要な資産を確保した方が望ましい。そのためにポイントとなるのは、事業承継同様、廃業においても、「事前準備(計画的取組)」であると考えられる。

- 5 加えて、経営者の中には、一度は経営引退を決断しながらも、様々な理由によって事業を継続せざるを得ない者も存在すると考えられる。こうした望まざる形で事業を継続している者は、事業承継や廃業に向けた事前準備を十分に行うことができないことから、債務超過に陥っての廃業(≒倒産)に追い込まれるかもしれない。

- 10 ここからは、上記のような整理を前提とした上で、引退を決断した経営者の選択肢である「事業承継」及び「廃業」について、それぞれの現状と課題について見ていくこととしたい。

第2節 事業承継

- 15 第2節では、まず、我が国の経営者の事業承継に対する意識や具体的な準備状況、形態別の事業承継の推移を見ていく。その上で、近年増加している第三者承継⁵に対する経営者の意識や、事業承継後の取組の企業経営への影響について確認する。最後に、今後経営者の高齢化や少子化が進むことを踏まえ、第三者承継に光を当てた分析を行ないながら、あるべき支援の在り方について検討する。

20

1. 事業承継の現状

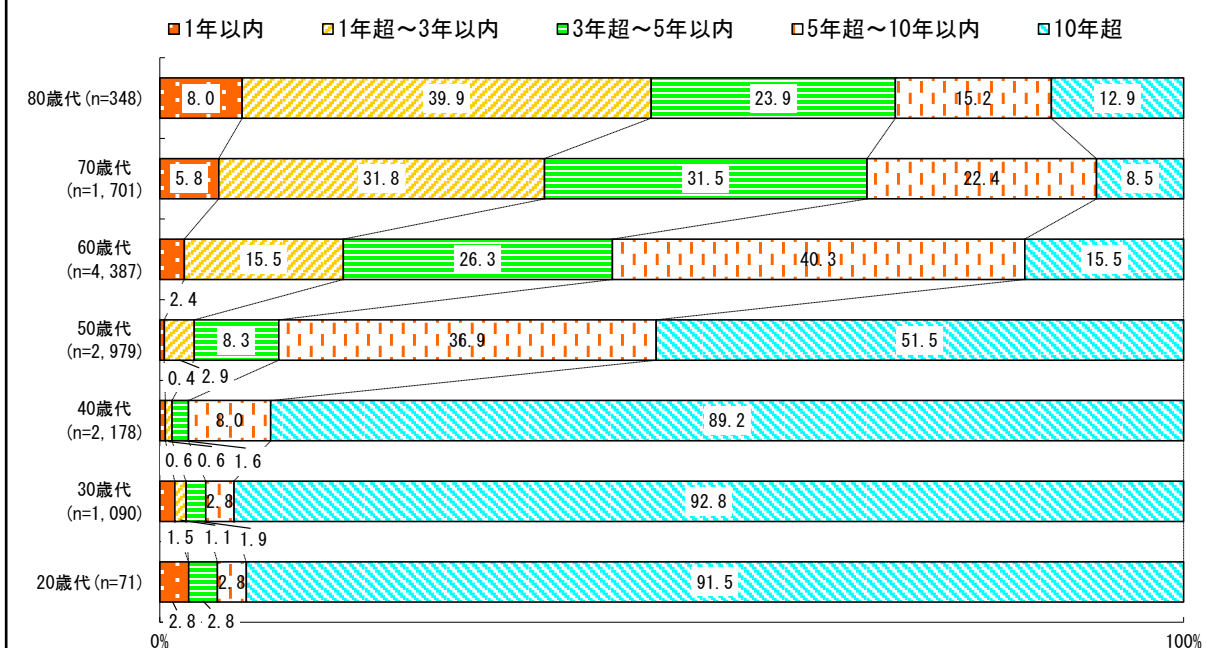
●事業承継の準備状況

- 25 第3-3-7図は、経営者の年齢別の事業承継の予定時期を示したものである。これを見ると、50歳代を過ぎると、事業承継を10年以内の経営課題として捉える者が急増しているが、その一方で、事業承継を3年より先のことと考えている者が60歳代で約8割、70歳代で約6割、80歳代でも5割超存在していることが分かる。また、第3-3-8図を見てみると、事業承継の準備を「あまりしていない」、「全くしていない」、「準備の必要を感じない」と回答した者が、60歳代では約6割、70歳代で約5割、80歳代でも約4割存在している。

- 30 このように、我が国の経営者の多くを占めており、かつ、遠からず引退していくと予想される高齢経営者には、事業承継をまだまだ先のことと考えている者が多く、また、そのための準備も十分に行っていない者が相当な割合で存在していることが分かる。

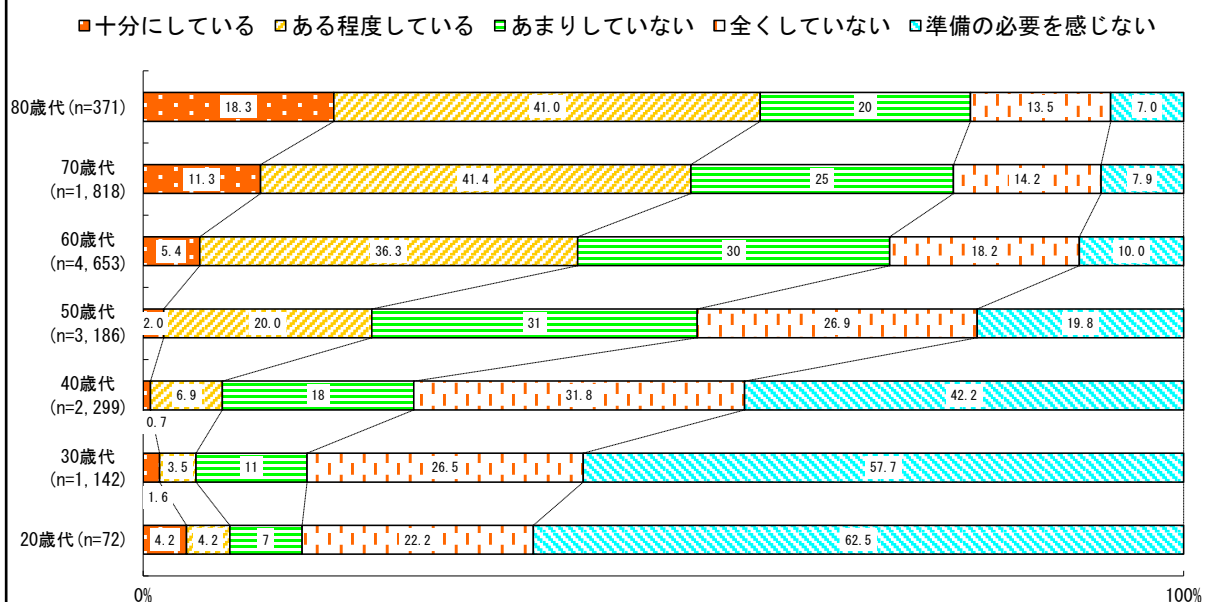
⁵ ここでいう「第三者承継」とは、内部昇格（経営者の親族以外の社内の役員や従業員に事業承継するもの）、外部招へい（社外から後継者を招いて経営者とするもの）を合わせた親族外の第三者への事業承継をいう。

第3-3-7図 経営者の年齢別事業承継の予定時期



資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成

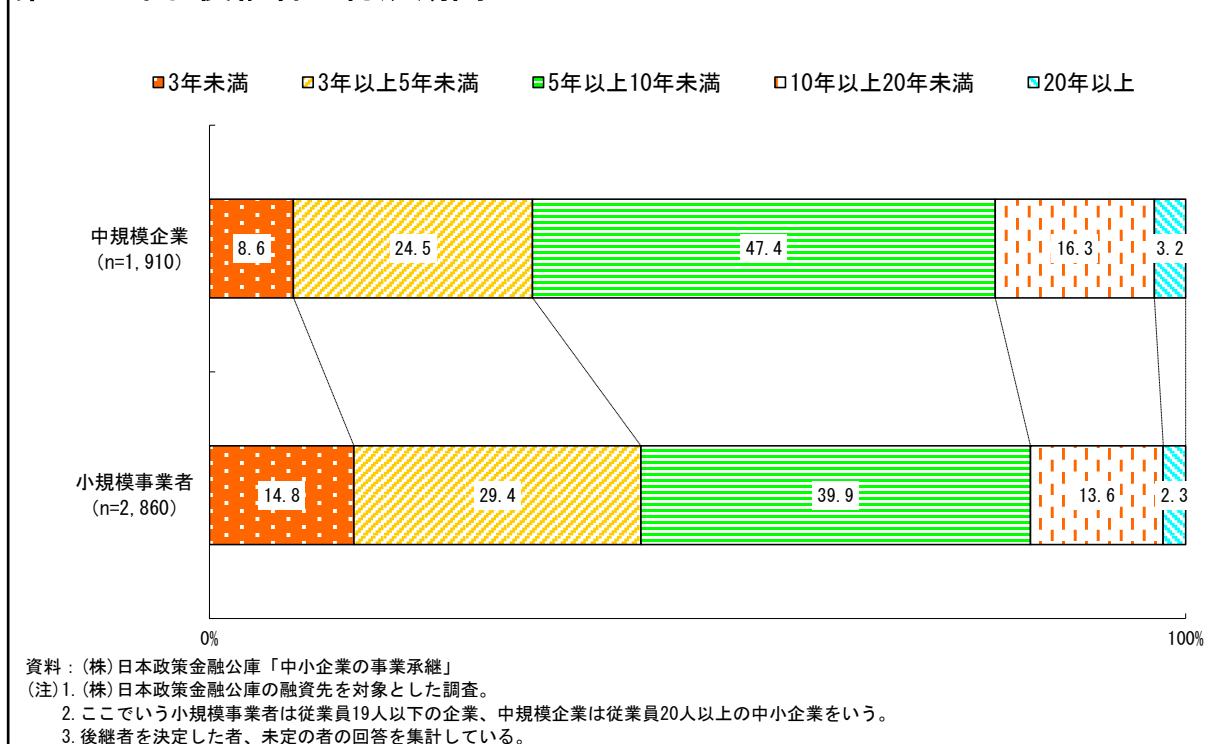
第3-3-8図 経営者の年齢別事業承継の準備状況



資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成

では、事業承継で最も重要な後継者の育成には、どれくらいの期間が掛かるのでしょうか。企業に、後継者の育成に要するであろう期間の見込みを聞いたのが、第3-3-9図である。これによると、中規模企業では9割以上、小規模事業者では8割以上の者が後継者の育成には3年以上掛かるとしている。つまり、今すぐに後継者の育成に着手しても、後継者が育つには最低でも3年は掛かるということであり、いかに早い時期から事業承継の準備をすべきかが分かる。

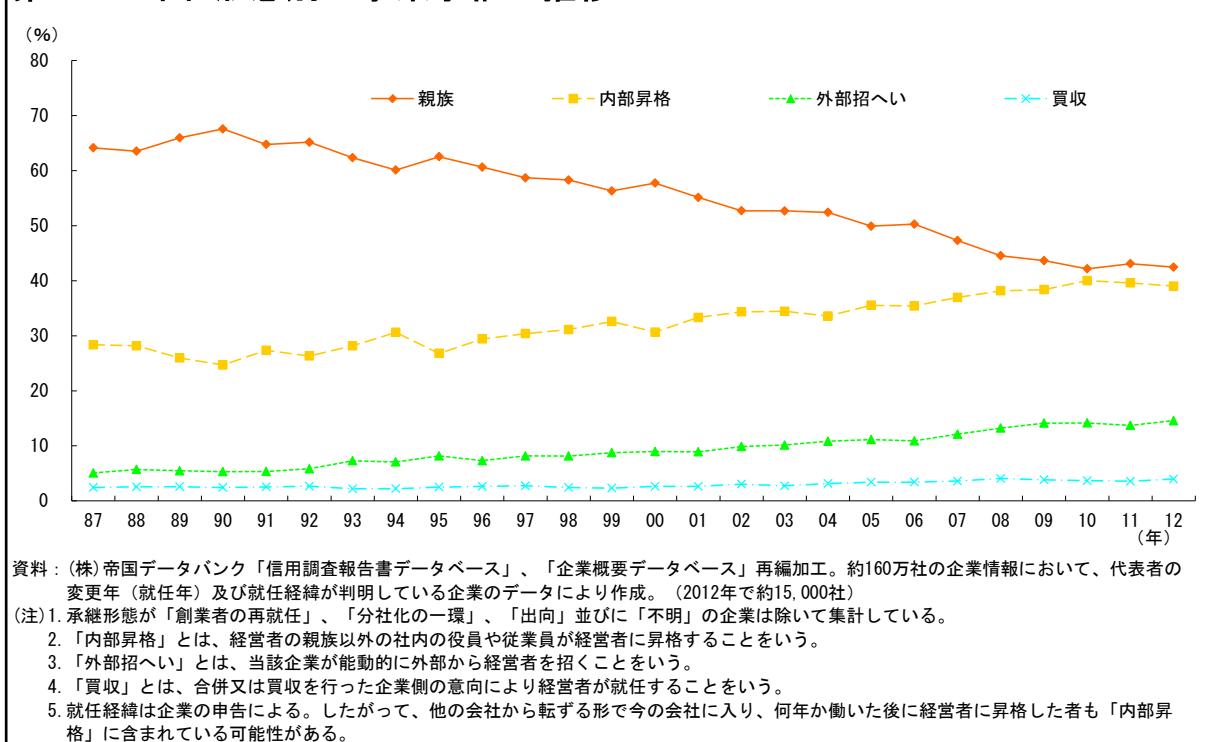
第3-3-9図 後継者の育成期間



●事業承継の形態の推移

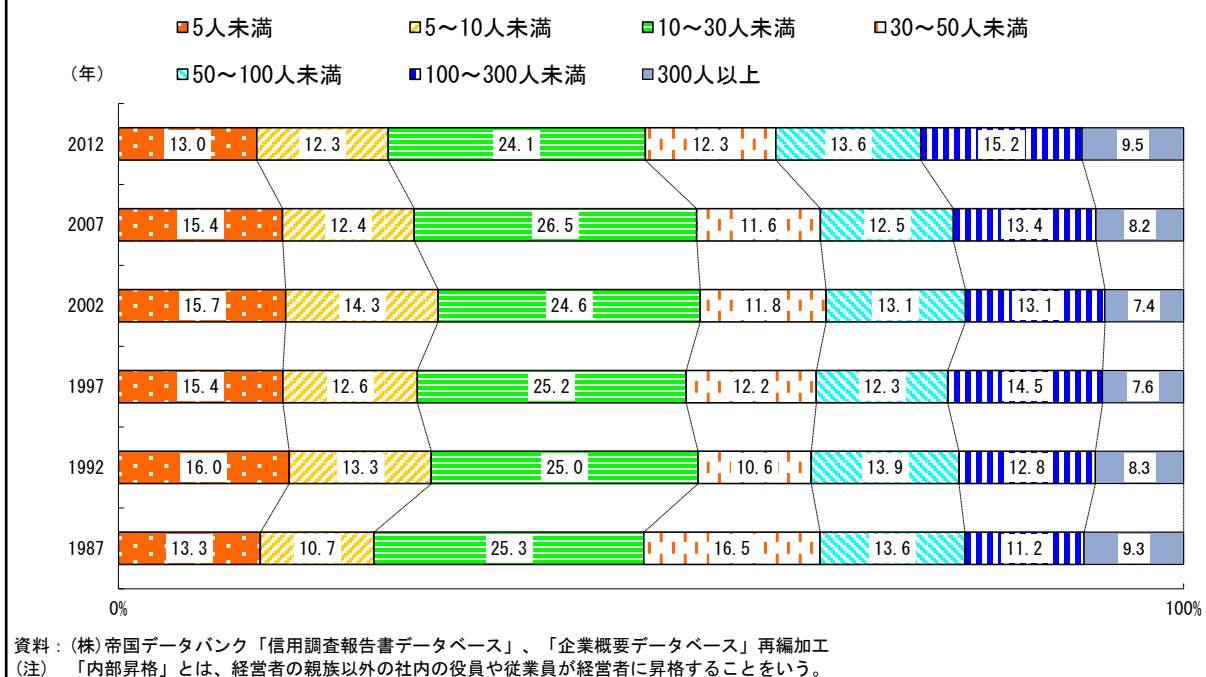
次に、我が国の事業承継の形態の推移(経年的な変化)を確認する。第3-3-10図は、形態別の事業承継の推移を示したものである。これを見ると、我が国の事業承継の形態としては、依然として親族への承継(親族内承継)が一番多いが、長期的には全体に占める割合は低下している。その反面、内部昇格や外部招へい等の、親族外の第三者への承継(第三者承継)や買収(事業売却)が占める割合が上昇してきている。2007年以降、内部昇格と外部招へいを合わせた第三者承継、さらに買収を加えた割合は、親族内承継を上回っている。

第3-3-10図 形態別の事業承継の推移

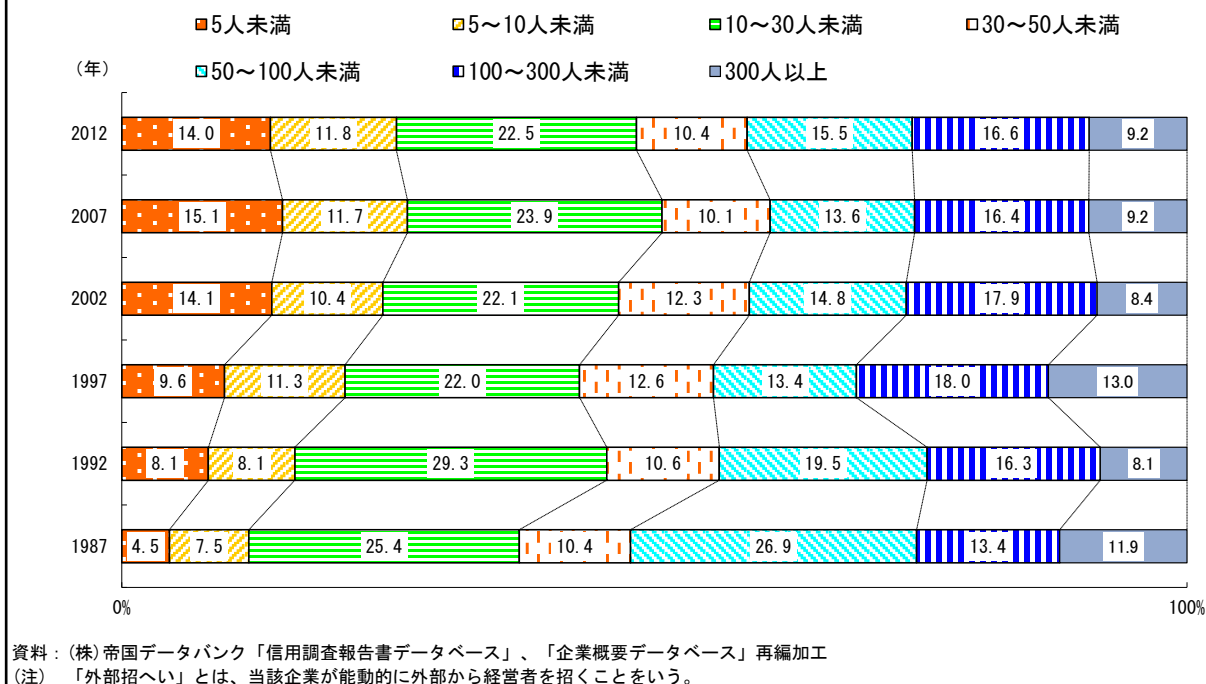


第 3-3-11 図及び第 3-3-12 図で、内部昇格、外部招へいによる事業承継について、企業規模（従業員規模）ごとの内訳の推移を見てみると、内部昇格については構成比に大きな変化はないものの、外部招へいについては、従業員規模 10 人未満の規模の小さな企業が占める割合が、近年上昇してきている。この背景には、少子化が進む中で、従業員数が少ない規模の小さな企業が、自社の中で後継者を確保することができずに、社外にまで後継者を求めている動きがあるものと推察される。

第3-3-11図 内部昇格による事業承継の企業規模(従業員規模)別の内訳の推移



第3-3-12図 外部招へいによる事業承継の企業規模(従業員規模)別の内訳の推移



2013 年版中小企業白書によれば、中規模企業では約 4 割、小規模事業者では 6 割超が親族内で事業承継を行っており、規模の小さな企業ほど親族への承継を検討する者が多いという結果となっている⁶。しかしながら、長期的なトレンドを見ると、親族外の第三者承継が存在感を増してきていることが分かる。この背景には、少子化や職業選択の多様化により、事業を引き継ぐ意欲を持った後継者を、親族内で確保することが難しくなっていることがあると考えられる。

事例 3-3-1：渡辺製畳株式会社

「先代の意思を引き継ぐ(内部昇格)」

宮城県遠田郡美里町にある渡辺製畳株式会社(従業員 10 名、資本金 2,800 万円)は、創業から 50 年の古参の畳製造業者である。昔ながらの体質が根強い畳業界の中でも、畳床製造工場としては全国で初となる JIS 認可取得を果たし、さらに品質マネジメントシステムに関する ISO9001 認証も取得するなど、自社改革に積極的に取り組んでいる。

この会社の社長であった渡辺軍二(わたなべぐんじ)氏(現渡辺製畳株式会社会長)は、高齢を理由に、同社社員で自分とは血縁関係のない小高浩幸(おだかひろゆき)氏(現社長)に、社長の座を引き継いだ。新入社員として入社し、渡辺会長の下で技術を習得した小高社長が、誰よりも仕事に熱心で丁寧であったためである。小高社長も「畳業界が保守的といわれる中で、渡辺会長が JIS や ISO9001 認証取得を推進し、他社に先駆けようとする姿に感銘を受けた。」と語っており、意気に感じての社長就任であった。

事業承継後も、渡辺会長は小高社長のサポートに努めている。例えば、渡辺会長が小高社長と一緒に同業者との会合や勉強会に参加することで、長年かけて築いてきた人脈を、小高社長に引き継いでいくことに努めた。

小高社長は、会社にとっては顧客からの信頼向上が何より重要であると考えており、そのため、新入社員からの教育に力を入れている。新入社員から技能士や施工技士等、必要な資格を取得させ、技術者の集団としてお客様からの様々な質問や要望に対して答えられるよう努めている。技術だけでなく、人とのつながりを大切にし、一件一件の顧客や取引先である住宅メーカーを大切にするような従業員教育を行うことで、業績の拡大を目指している。

こうした取組もあり、渡辺製畳株式会社は、小高社長への事業承継が行われた 2011 年以降、2 年連続の増収増益となっている。

⁶2013 年版中小企業白書 p143 を参照。

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0DHakusyo_part2_chap1_web.pdf

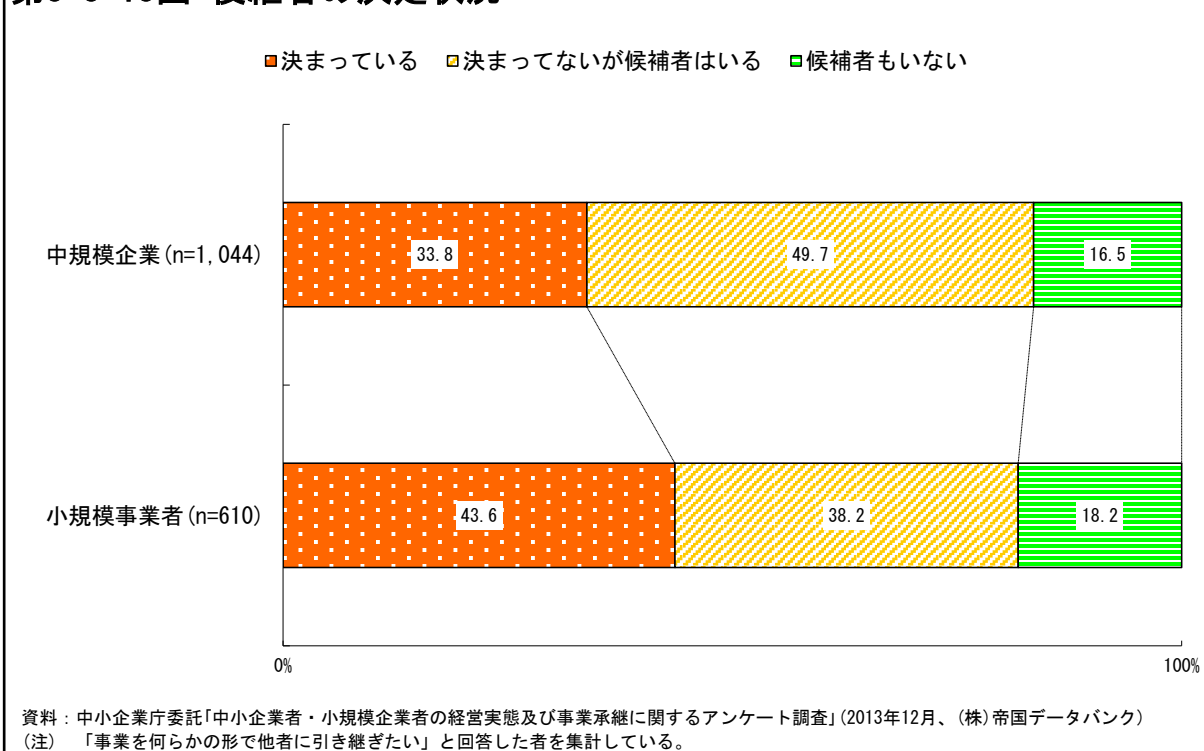
2. 第三者承継

次に、第三者承継に対する経営者の意識や課題を、アンケート調査の結果に基づいて見ていくこととしたい。

●第三者への事業承継の検討状況

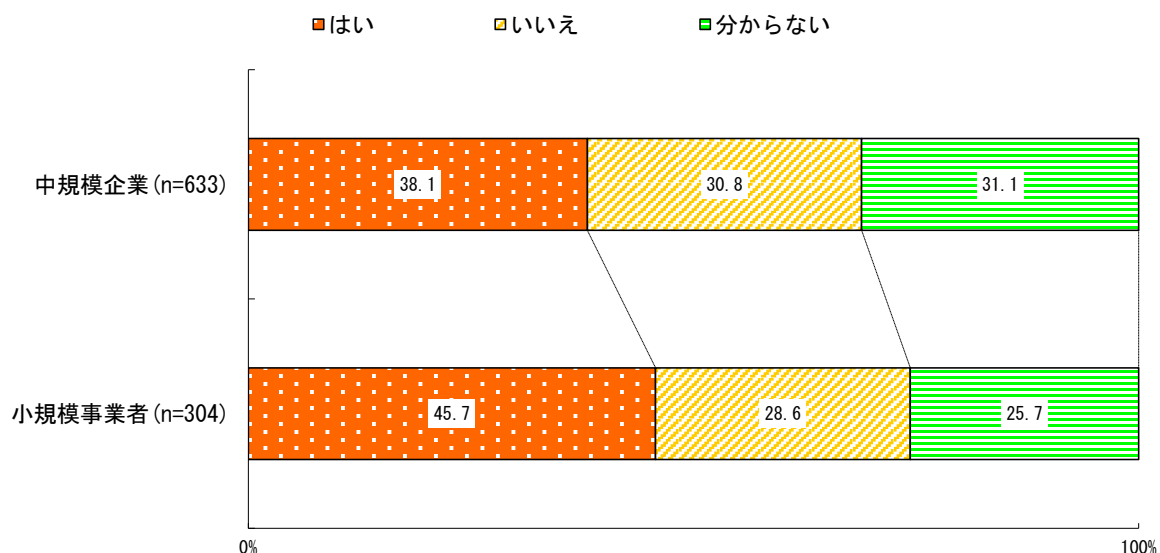
第 3-3-13 図は、第 3-3-2 図で「事業を何らかの形で他者に引継ぎたい」と考えている企業における後継者の決定状況を示したものである。これを見ると、中規模企業、小規模事業者ともに、8 割以上の者が後継者を決めているか、候補者はいることが分かる。

第3-3-13図 後継者の決定状況



第 3-3-14 図は、第 3-3-13 図で、「(後継者は)決まっていな候補者はいる」及び「候補者もない」と回答した者に対して、社外の第三者への事業承継(外部招へい)の検討状況を聞いた結果である。これによれば、「社外の第三者への事業承継を検討している」と回答した者が、中規模企業は約 4 割、小規模事業者は約 5 割おり、親族外のみならず、社外にまで後継者を求めようとする中小企業の姿が浮かび上がってくる。

第3-3-14図 社外の第三者への事業承継を検討するか

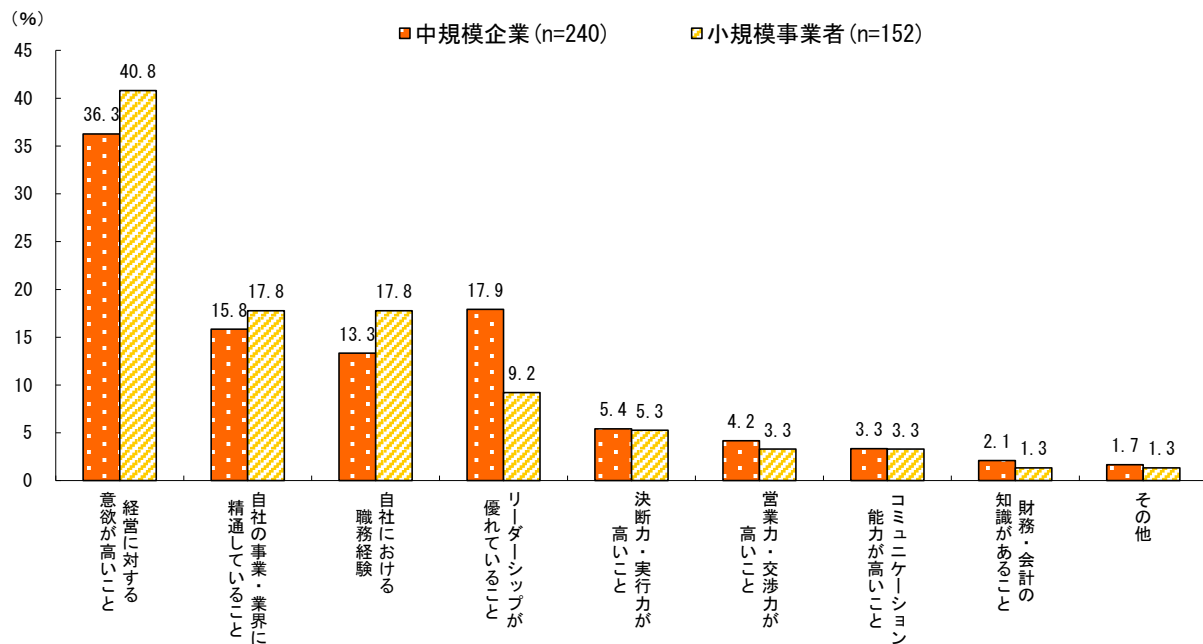


資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)
 (注) 事業の他者への引継ぎを希望するが、後継者が決まっていない者を集計している。

それでは、社外の第三者への事業承継を検討している者は、そうした後継者候補にどのような素養や能力を期待しているのだろうか。第 3-3-15 図は、社外の第三者の後継者に求める条件を示したものである。これによると、「経営に対する意欲が高いこと」を挙げる者が最も多いが、「自社の事業・業界に精通していること」、「自社における職務経験」を挙げる者も多い。すなわち、社外の第三者には、自社事業の即戦力となり得る能力が期待されていることが分かる。

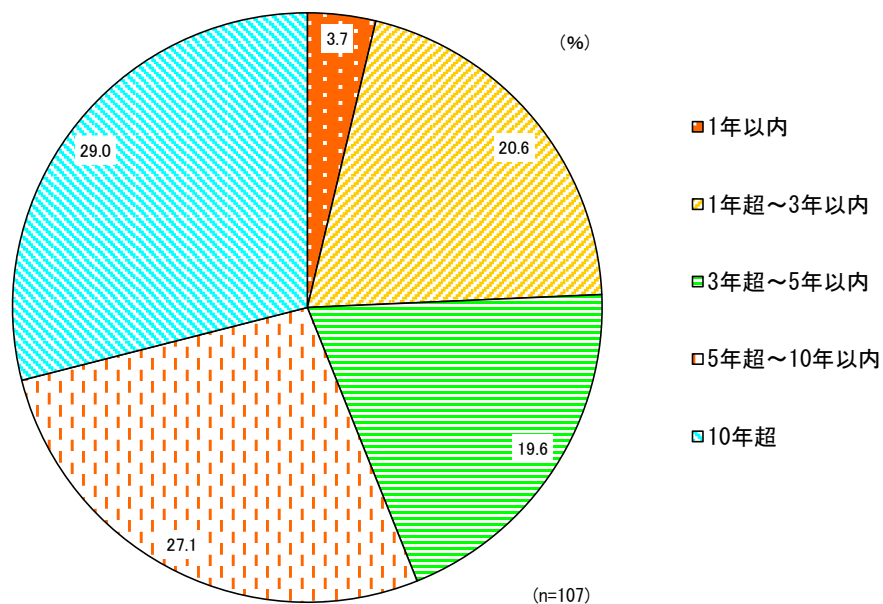
他方で、「自社における職務経験」と回答した経営者に対し、自社でどの程度の経験を積む必要があるのかを聞いたところ、第 3-3-16 図によれば、約 7 割の者が、3 年超の就労経験を求めていることが分かった。すなわち、社外の第三者への承継を検討している経営者も、実態としては、「内部昇格」に近い形での事業承継を望んでいる者が多いことが推察される。このことは、第 3-3-9 図で、後継者の育成には 3 年以上掛かるとした中小企業が約 8 割であったこととも整合している。

第3-3-15図 後継者として社外の第三者人材に求める条件



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)
 (注) 社外の第三者への事業承継を検討すると回答した者に、後継者としての社外の第三者人材に求める条件について1位から3位まで回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

第3-3-16図 社外の第三者人材に求める自社での就労期間



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)
 (注) 社外の第三者への事業承継を検討すると回答した者に、後継者としての社外の第三者人材に求める条件について1位から3位まで回答してもらい、「自社における職務経験」を1位から3位のいずれかで回答した者について集計している。

事例 3-3-2：株式会社サンオン

「社外人材を取り込み成長する企業(外部招へい)」

群馬県伊勢崎市にある株式会社サンオン(従業員 15 名、資本金 1,000 万円)は、OA 機器卓、器具、ゲーム機、事務機器等の板金加工・木材加工、開発から生産、二次加工、その他組立全般までを行う。協力工場を多く抱え、これら工場が有する得意分野を組み合わせたコーディネート役として、製品の金型から成型、板金、加工、めっき塗装等の一連の工程をワンストップで提案できるのが強みとなっている。

同社の現代表の千本木順一(せんぼんぎじゅんいち)社長は、前職であるプラスチック金型成形企業の勤務時代、前代表の大倉國威(おおくらくにたけ)氏(現株式会社サンオン会長)と知り合った。その後、大倉会長が 1989 年に独立し、同社を設立して以来二十数年、千本木社長は取引先の一つとして同社に関わってきた。

大倉会長が事業承継を検討した際、親族では後継者を見つけることができなかったため、取引先の千本木社長の人柄や仕事での実績を評価し、同社を継ぐことを打診した。大倉会長から申出を受けた千本木社長は、大倉会長から厚意を受けた感謝への思いから、その申出を受入れ、同社の社長に就任した。

社外から社長に就任した経緯から、事業承継当初は、資金面や取引先との信頼関係の面で課題にぶつかることもあったものの、責任感を持って熱心に仕事に取り組むことで、取引先からも徐々に信頼を得て、そうした課題を乗り越えていった。

2010 年、千本木社長は工場を移転し、更なる事業の拡大を目指した。前代表の得意分野であった金属加工に加え、千本木社長の分野であるプラスチック加工を組み合わせることで、技術開発にも積極的に取り組んでいる。千本木社長が代表に就任して以降は毎年売上げを伸ばし、社長に就任した年は 6,800 万円だった売上高が、就任後 3 年経過した 2013 年 9 月期では 4 億 7,400 万円の売上高となり、4 期連続の増収となっている。

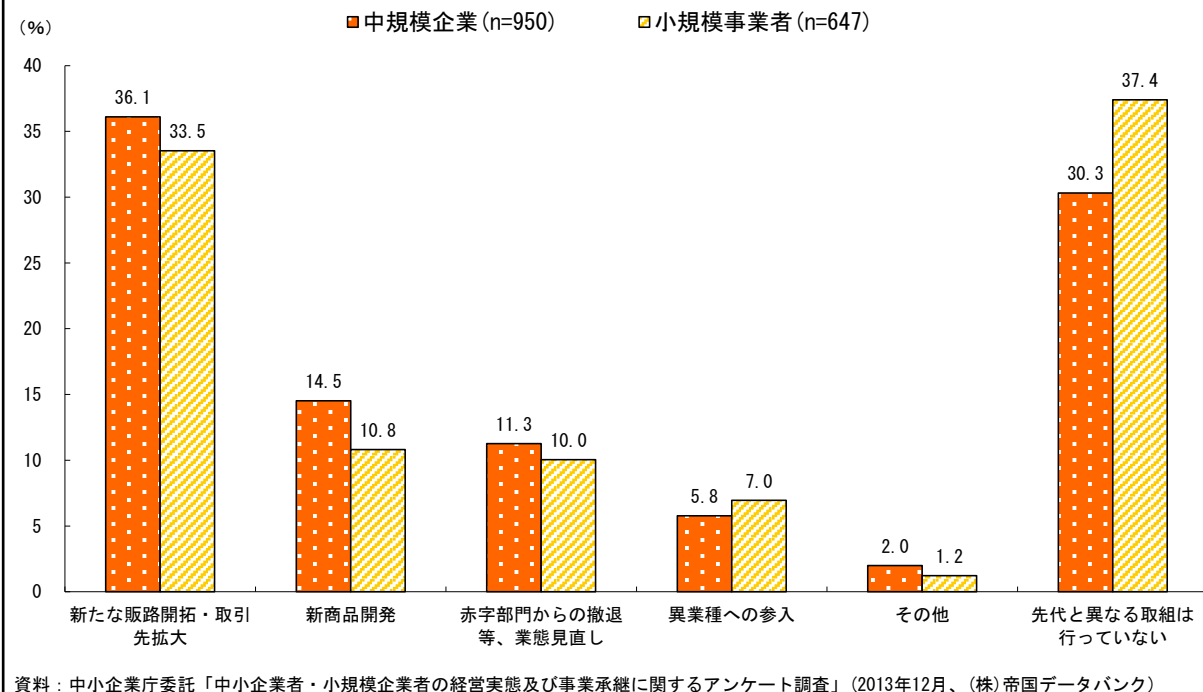
●事業承継後の取組

事業承継は、事業を次世代に引継ぎ、経営資源を有効活用するという面に加えて、新たな事業の成長に向けた機会(チャンス)ともなり得る。第 3-3-4 図で、事業承継を検討しながらも断念した理由の 1 位が「将来の業績低迷が予測され、事業承継に消極的」であったことも踏まえると、事業承継後に明るい展望を描けることは、承継そのものを円滑に進めるためにも重要である。以下では、このような問題意識に基づき、事業承継が行われた後の取組の状況と、そうした取組が企業経営に及ぼす影響について見ていくこととしたい。

第 3-3-17 図は、事業承継が行われた企業の、承継後の新しい取組の状況を聞いた結果である。これによれば、事業承継後、「新たな販路開拓・取引先拡大」を行った者が中規模企業、小規模事業者共に 3 割超存在し、その他にも、「新商品開発」や「赤字部門からの撤退等、業態見直し」、「異業種への参入」等の取組を行っている者も一定程度いることが分かる。その一方で、「先代と異なる取組は行っていない」者も、

中規模企業では約 3 割、小規模事業者では約 4 割存在した。

第3-3-17図 事業承継後の新しい取組



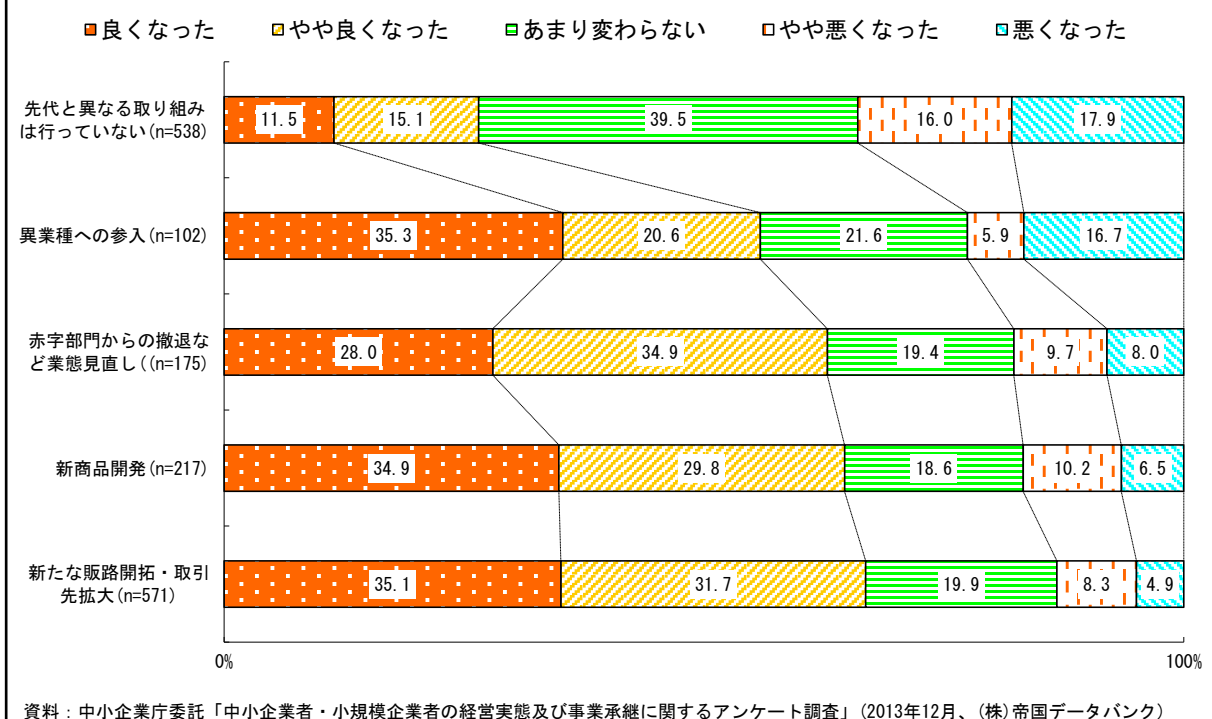
こうした事業承継後の取組の違いは、その後の企業経営にどう影響してくるのだろうか。第 3-3-18 図は、事業承継後の新たな取組の実施状況ごとの企業業績の変化である。これによると、事業承継後に何らかの新しい取組を行った企業は、先代と異なる取組を行っていない企業と比べ、業績が「良くなった」と回答した企業の割合が総じて高く、全ての取組について、3 割程度の企業が業績が「良くなった」と回答しており、「やや良くなった」まで含めると、約 6 割に達する。2013 年版中小企業白書では、経営者の年齢が若いほど「経常利益が増加傾向である」と回答した企業の割合が高く、事業運営方針も「拡大したい」と回答した企業が多いという分析結果を示しているが⁷、若い経営者の新しい取組への挑戦が、その後の企業業績の改善に寄与していることがうかがわれる。

第 2 部で見てきたとおり、今日、中小企業・小規模事業者は大きな経済・社会構造の変化に直面している。これまでの需要構造が大きく変化する中で、これからの後継者には、先代から承継した経営資産やノウハウを十分に活用しつつも、時代に即した新しい取組を行っていく必要性は、これまで以上に高まっていくものと考えられる。また、行政には、単なる円滑な事業承継にとどまらず、事業承継後の中小企業の新しい取組をフォローアップしていく、切れ目のない支援が求められているといえよう。

⁷ 2013 年版中小企業白書 p126 を参照。

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0DHakusyo_part2_chap1_web.pdf

第3-3-18図 事業承継後の取組と事業承継後の業績変化



事例 3-3-3 株式会社佐藤商事

「事業承継を契機に新しい取組を始めた例」

5 株式会社佐藤商事（従業員 11 名、資本金 600 万円）は、秋田県湯沢市の伝統的工芸品である川連漆器（かわつらしっき）を製造・販売している企業であり、800 年の歴史を誇る川連漆器を扱う大手である。川連漆器は、きれいな仕上げを行うための基礎工程である「下地」に重点をおいている。下地は、渋柿から抽出した「柿渋」や何も加えていない漆である「生漆」を直接数回塗り上げる「地塗り」等の複数の工程からなり、これらの行程を経て非常に堅牢な漆器が出来上がる。下地の後には、「花塗り」と呼ばれる仕上げを行い、漆本来の美しい光沢を出すための塗りを行うが、塗りムラが出ないように漆を均等に塗るのが、熟練した職人の腕の見せどころとなっている。

15 現社長の佐藤慶太（さとうけいた）氏は、大学卒業後、家業の同社を引き継ぐ意思はなく、東京の IT 企業で営業マンとして活躍していた。その折、同社の HP を作成する機会があり、事業を改めて詳しく知り、興味を持つようになった。また、後を継いで欲しいという祖母の思いもあって、家業を継ぐ決意を固め、2 年前に社長に就任した。社長就任当時、先代は 59 歳、佐藤氏は 35 歳であった。

20 佐藤社長は、伝統のある漆器を製造・販売するのに際して、伝統を守り、職人が手塗りで漆器を作ることに強いこだわりを持っている。他方で、東京で IT 企業に勤務した経験も踏まえ、伝統産業に新しい風を吹き込む努力も行っている。例えば、製品

の魅力を伝える際にも、「何層塗りである」ということを強調するだけではなく、お客様への訴求力の高いポイントを作ることでも大事であると考え、子供向けの溝をつけたプレートやスプーン、大手玩具メーカーのキャラクターとコラボレーションした商品等を開発した。さらに、地元の稲庭うどんの有名店に当社の漆器を提供し、来客したお客様に実際に川連漆器の良さを体感してもらう取組も行っている。

佐藤社長は、技能を有する職人の高齢化と担い手の減少に危機感を感じている。そのため、職人の育成も非常に重要なテーマの一つと考え、美術工芸を専門とする大学、各種専門学校と連携し、次世代を担う若い職人の育成にも取り組んでいる。

この事例は、事業承継が、伝統産業のような世界にも従来とは異なる視点とアイデアを持ち込み、新しい分野の開拓や新商品開発につながる、いい契機となり得ることを示している。

3. 円滑な事業承継に向けて

●第三者への事業承継時の課題

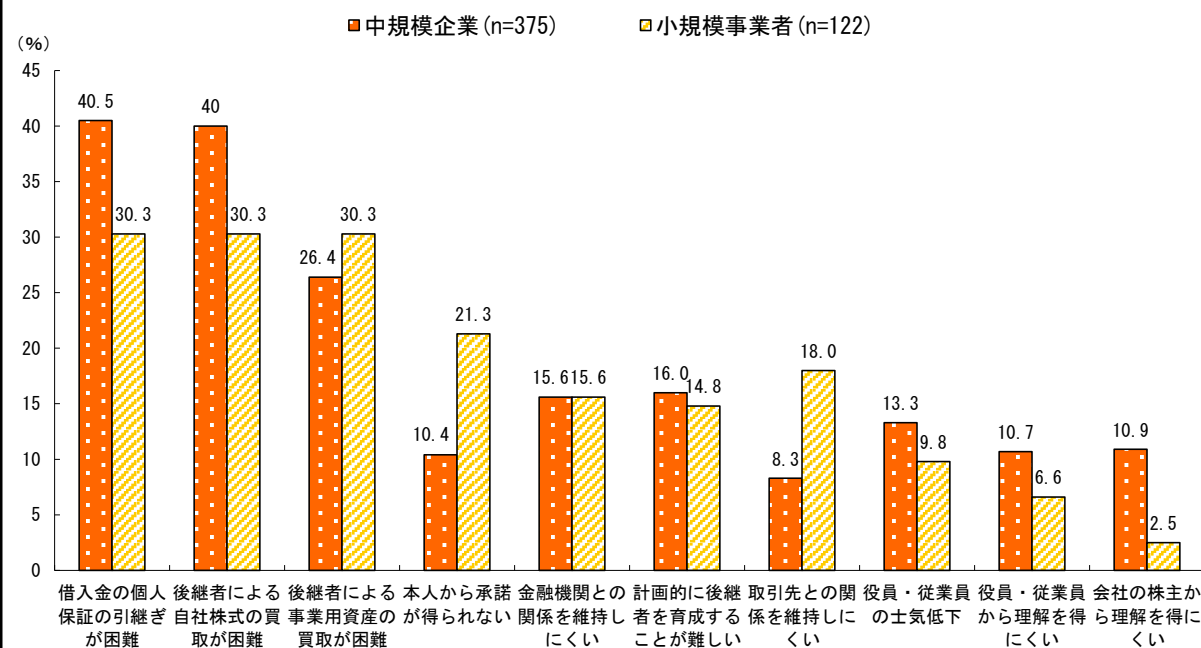
以上、ここまでは、引退を決断した経営者の第一の選択肢である、「事業承継」について見てきた。経営者の高齢化が進展している我が国において、事業承継は個々の企業のみならず、それまで経営者が脈々と培ってきた技術やノウハウ、知的財産、経営資源を逸失せずに継承していくという観点から、社会全体にとっても喫緊の課題である。しかしながら、企業経営者がそうした問題意識を持ち、事業承継に向けて計画的な取組を進めているとは言い難いのが現状である。

一方で、少子化が進む中で、事業承継の件数全体に占める親族外の第三者承継の割合が高まってきていることを確認したが、親族外の第三者承継は、後継者の確保・育成や経営資産の移転等の面で、親族への承継とは違った難しさがある。第 3-3-19 図は、2013 年版中小企業白書で、親族外の第三者に事業を引き継ぐ場合に直面する課題を分析した結果である。これによれば、親族外の第三者に事業を引き継ぐ場合には、「借入金の個人保証の引継ぎが困難」、「後継者による自社株式の買取が困難」、「後継者による事業用資産の買取が困難」といった、財産の承継に関係した課題に直面している者が多い。⁸

⁸ 2013 年版中小企業白書では、親族に事業を引き継ぐ際の課題についても分析しているが、それによれば、「経営者としての資質・能力の不足」を挙げる者が最も多く（中規模企業 60.7%、小規模事業者 58.5%）、「相続税・贈与税の負担」（中規模企業 41.2%、小規模事業者 29.8%）

「経営における公私混同」（中規模企業 23.7%、小規模事業者 25.5%）と続いている。親族外の第三者に事業を引き継ぐ場合同様に財産面での課題を挙げる者も多いが、親族内承継の場合、後継者の資質が大きな課題になっていることがうかがわれる（2013 年版中小企業白書 p 145 を参照）。
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/ODHakusyo_part2_chap1_web.pdf

第3-3-19図 第三者承継時の課題



資料：2013年版中小企業白書(第2部第3章第2節)

ここからは、親族以外への事業承継、すなわち、第三者承継に光を当てて、その円滑な実施に向けた支援の在り方について整理していく。そして、最後に事業承継全般について、早期の意識付けの必要性について述べるとともに、あるべき支援体制の在り方について提言し、本節のまとめとしたい。

●第三者承継(外部招へい)の支援

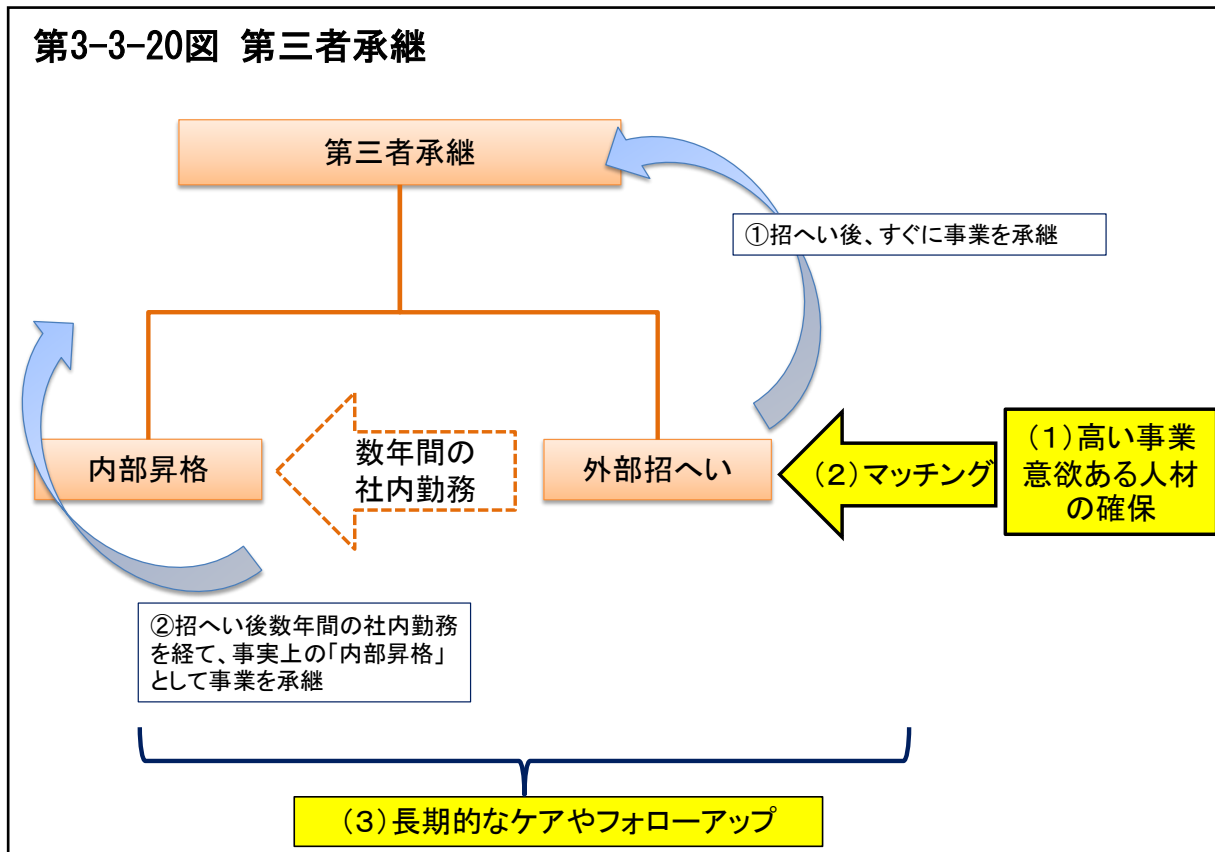
第3-3-10図で見たとおり、我が国の事業承継で多いのは、依然として親族内承継であり、次に、内部昇格、外部招へい、買収と続く。

その一方で、我が国企業の約87%が小規模事業者であり、うち約81%が従業員5名以下の規模であること及び少子化の進展を踏まえると、親族や企業内部の人材で後継者を確保できない企業が、これまで以上に増えていくと予想される。今後、経営者の高齢化の時代に備え、事業承継の選択肢の多様化とその充実化を図っていくことが求められる。具体的には、外部招へいや事業売却も視野に入れていく必要がある。

外部招へいによる第三者への承継については、事例3-3-2のケースのように、社員ではないが取引関係を通じた付き合いがあり、気心の知れた者を後継者とするのが自然だが、全ての企業がこのような縁に恵まれる訳ではない。こうした企業のため、後継者ニーズがあるものの親族や企業内部の人材で後継者を確保できない企業と、高い事業意欲のある人材を、マッチングさせていく取組が一つの政策的出口として見えてくる。

こうしたマッチングのためには、(1)高い事業意欲のある人材(後継者候補)の確保、(2)企業と後継者候補を丁寧にマッチングさせていく取組、(3)長期的なケアやフォローアップ、の3点が必要となると考えられる(第3-3-20図参照)。以下、一つ一つ検証していく。

5



事業意欲のある人材については、我が国には、起業したいという意思を持った人材が一定程度いることは、第3部第2章の起業・創業のところで見えてきたとおりである。こうした意欲のある者と、後継者を欲している企業をつないでいくことが、一つの方向性として考えられる。現在、国としても地域の起業を芽吹かせ、育てていくべく「創業スクール」等の取組を行っていることは第3部第2章で既に述べた⁹。「創業スクール」で起業を目指す者は、ゼロから新しい業を起す起業もあるだろうが、誰かの事業を引き継ぐという形の起業もあり得る。これは、その事業の経営者及び起業家の双方にメリットがある。具体的には、経営者は後継者を確保でき、起業家は、その経営者の経営資産やノウハウを引き継ぐことができる。

次に、そうした事業意欲ある起業家と、後継者ニーズのある企業を「つなぐ」ことが必要となる。しかしながら、経営者が後継者を誰にするかを決めることは、非常に重い決断である。その候補者を外部から招へいするとなればなおのこと、後継者候補

⁹ 第3部第2章「起業のパターン、起業の形態」を参照。

の経営意欲や能力の見極め、互いの相性の確認や信頼関係の醸成等を、より慎重に行いたいと思うであろう。また、事業を引き継ごうとする起業家も、企業の背負っている負債や経営環境等をまずは把握したいと考えるのが自然であろう。2013年版中小企業白書では、静岡県事業引継ぎ支援センターの「創業・事業引継プロジェクト」を紹介したが¹⁰、このプロジェクトでも、後継者候補の選定には半年程度の時間を掛けてい

5 いる。今後、事業引継ぎ支援センターや、後継者不足に悩む地域の商工会・商工会議所には、このような企業と後継者候補のニーズや考えを踏まえた上で、相互の理解と見極めが十分に行われるような丁寧なマッチングを行っていくことが期待される。

最後に、後継者に対しては長期的なケアやフォローアップが必要であると考えられる。外部から招へいされた後継者が、招へい後すぐに事業を承継することもあるだろう。しかしながら、第3-3-9図で見たとおり、後継者の育成には3年超掛かると見込んでいる経営者が約9割を占めている。また、第3-3-16図によれば、外部から招へいした後継者には自社での就労経験を求めたいとしている者のうち、7割以上が3年以上の経験を求めたいと回答しており、中小企業においては、第3-3-19図で示した

10 ところの②のルート(外部から招へい後数年間の社内勤務を経て、事実上の「内部昇格」として事業を承継する)の方が、外部招へいの中心と考えられる。つまり、マッチングの成立は事業承継のゴールではなくスタートであることから、商工会・商工会議所等がマッチング後も経営者から様々なノウハウを学ぶ後継者に伴走して経営指導を行い、長期的ケアやフォローアップを行っていくことが必要であろう。

15

事例 3-3-4：郡上市商工会

「事業承継支援に取り組んでいる商工会」

岐阜県郡上市にある郡上市商工会は、商工会会員の急速な高齢化に伴う事業承継の状況を憂い、事業承継支援にいち早く取り組み始めた商工会である。

2012年度に実施した全会員への訪問ヒアリングを通じて、後継者の不安を抱える中小企業・小規模事業者が全会員の2/3を占め、うち半数近くが廃業もやむを得ないと判断していることが分かり、郡上市内の中小企業・小規模事業者の抱える課題の中で将来的にも対応が必要となるものが事業承継であった。

25

後継者問題のない中小企業・小規模事業者には、通常の経営指導を行っていくが、「問題あり(廃業又は未定)」と回答した企業等には、単に事業を継続させるような支援では将来立ちゆかなくなると判断して、新たな支援スキームを整える必要があると考えた。

30

まずは、「小さな企業の明日創造委員会」というものを立ち上げた。これは、地域内の小規模事業者の再編を狙いとしたもので、同業種・異業種間での事業統合(M&A)や中小企業・小規模事業者を集合させた作業団地を構成するとともに、新たな経営者

35

¹⁰ 2013年版中小企業白書 p138 を参照。

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0DHakusyo_part2_chap1_web.pdf

候補を募集して経営面へのサポートを行うなど、従来の事業承継に関する支援とは異なる特徴を持たせている。これは、2013 年度にモデル事業として着手し、事業スキームの検討がなされたところであり、翌 2014 年度に実証段階に入る予定である。

また、事業承継の候補者となる人材の育成や地域の活性化を促進するために、「創業塾」を開催している。そこでは、毎年 30 名程度が入塾し、郡上市内での創業を目指して研鑽を積んでいる。また、創業者（創業塾受講者）に対しては、インキュベーションルームの貸出や空き店舗対策と連動した店舗紹介を郡上市とタイアップして行っており、立地費用補助の制度とあわせた、ハード・ソフト両面からの支援がなされており、塾の卒業生の 2 割が創業に至るなど着実に実績をあげている。

今後は、この 2 つの取組を有機的に連動させる方向である。なお、同商工会では、事業承継の支援にあたって、どの事業を地域に残していくのかを見極める眼力（目利き力）と、事業性を高めながら地域の担い手につなげていく力が重要との認識から、商工会の機能のスリム化とリソースの集中を図り、経営指導員の資質強化による支援体制強化に努めている。たとえば、事業承継マニュアルの整備や研修制度の充実等を行っている。

以上のような取組の結果、会員企業からの事業承継関連の相談件数は増加傾向にあり、事業承継の問題を解決した中小企業・小規模事業者も出てきている。

●第三者の後継者への財産移転

2013 年版中小企業白書でも示したとおり、第 3-3-19 図では、親族以外の第三者への事業承継を行う際の課題として、「後継者による自社株式の買取が困難」、「後継者による事業用資産の買取が困難」等、後継者に資力がないために、そもそも株式を主とする事業用資産を買い取らせることができない、という問題が挙げられていた。

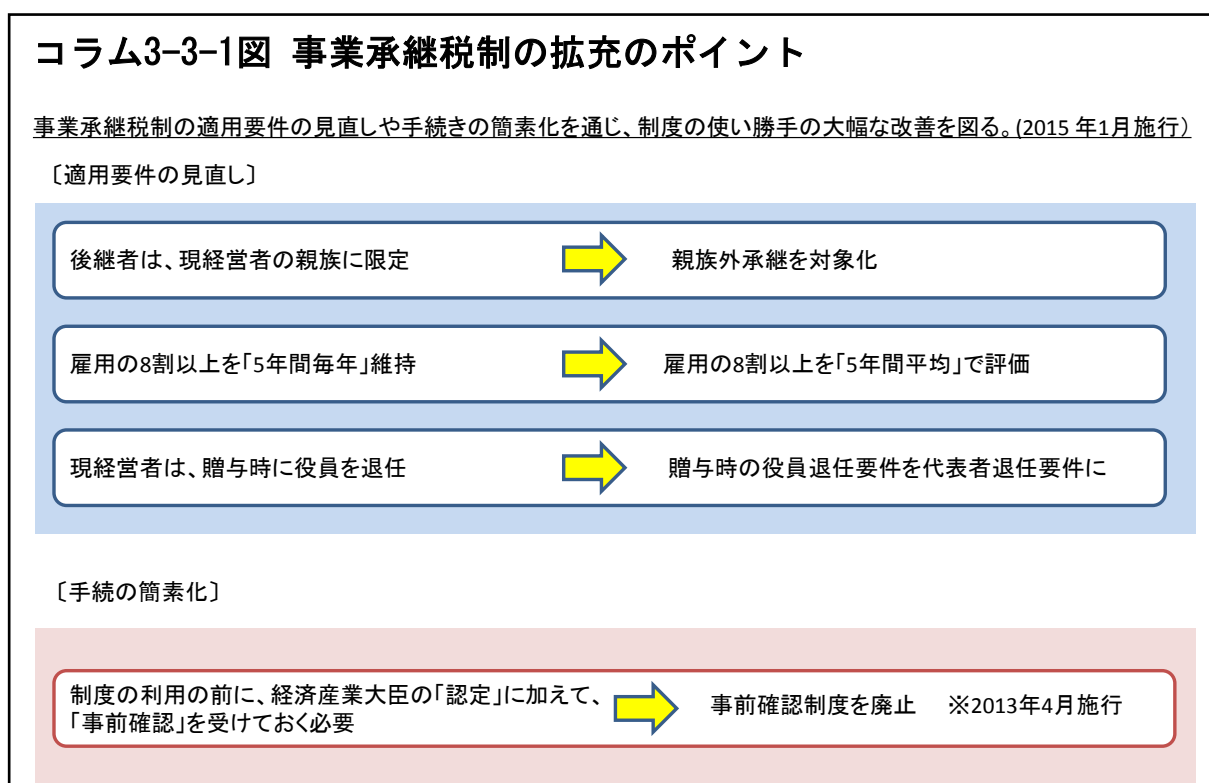
この点については、2013 年度税制改正により事業承継税制が拡充され、大幅な制度改善が講じられた。具体的には、親族外への承継も納税猶予の対象となったことで、資力のない後継者にも「贈与」という形で株式を円滑に移転することが可能となっているが、引き続き、事業承継の現場で起きている課題等を的確に把握し、必要に応じて、後継者へのスムーズな事業用資産の移転に係る支援を検討していくことが求められる。

【コラム 3-3-1 事業承継税制の拡充(2015 年 1 月から本格施行)】

親族に事業を引き継ぐ際の課題としては、相続税・贈与税の負担の問題がある。この事業承継におけるボトルネックを解消し、スムーズな事業承継を実現するために、相続税・贈与税の納税を猶予する特例制度が、2009 年度に創設された。

制度創設時には、納税猶予の適用を受けられる後継者は、「現経営者の親族」に限られていた。また、猶予を受け続けるためには「雇用の 8 割以上を 5 年間毎年維持する」等の要件が課せられていたが、2013 年度税制改正において、各種要件が

緩和される等の制度の拡充が図られた。主要な変更点はコラム 3-3-1 図のとおりであるが、「親族外承継」も対象となるなど、これまで見てきた事業承継の課題に対応した改正が行われており、制度の使い勝手は改善されたと評価できる。



5

●早期の事業承継の意識付け

円滑な事業承継の大前提となるのは、早い段階からの計画的取組である。しかしながら、本節の冒頭で見たとおり¹¹、いまだに経営者の意識や具体的な準備状況は十分とはいえない。事業承継税制の拡充や事業引継ぎ支援センターの設置等、事業承継の支援施策や支援機関は徐々に整備されてきているものの、経営者の意識が高まらなければ、活用事例が増えていくことは期待できない。また、早い段階から準備に着手しなければ、社外の後継者を確保して長期的に育成していくことも、難しくなるだろう。

本章の冒頭で見たとおり、我が国の自営業主は 70 歳以上の者が全体に占める割合が過去と比較しても最も高くなっており、また、我が国の企業の大半が小規模事業者である。こうした規模の小さな会社にも、事業承継に関する基本的な情報(事業承継税制の制度概要や事業引継ぎ支援センターに関する情報等)をきめ細かく提供し、その重要性を認識してもらった上で、早い段階からの準備に着手してもらうように促していくことが求められる。

今回、小規模企業振興基本法案では、小規模企業の振興に関する基本的施策として、

¹¹ 第 3-3-7 図、第 3-3-8 図を参照。

「事業承継」も位置付けられた¹²。支援施策の担い手であり、かつ、全国市町村における中小企業・小規模事業者支援の中核たる商工会・商工会議所は、事業承継に関する情報提供や、事業引継ぎ支援センター等の専門機関との「つなぎ」の役割を果たす者として、また、事業承継の早期準備の必要性を説き続ける存在として、さらには地域の若手後継者を育成する機関として、期待は大きい。

●事業承継の支援体制の在り方

これまで見てきたとおり、事業承継に際しては、後継者の確保・育成、事業用資産の後継者への移転等、多岐に渡る課題が存在する。こうした課題を乗り越えて、経営者に早期に計画的取組に着手してもらうためには、日頃から経営者に接して基本的な情報を提供するとともに、早期の準備の必要性を説き続ける者、後継者の確保や事業売却の際のマッチングを行う者、後継者への資産移転を支援する者等、複数の異なる支援者が協力し、一体となって支援していくことが必要である。

例えば、前述のとおり、事業承継に関する基本的な情報提供や早期準備の必要性を説くのは、日頃から、中小企業・小規模事業者の経営者と接することの多い商工会、商工会議所、さらには、よろず支援拠点¹³及び都道府県等中小企業支援センター¹⁴が担うことが考えられる。事業承継に関する後継者とのマッチングについては、各地の事業引継ぎ支援センターや後継者不足に悩む地域の商工会・商工会議所が、創業スクール等、高い事業意欲ある者が集まる場や機会とも連携しながら人材を確保し、後継者を必要とする企業につないでいくことが期待されよう。事業売却についても、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センターは、各地の事業引継ぎ支援センターや民間のM&A支援機関等に、案件を「つなぐ」ことを支援してもらいたい。また、商工会・商工会議所には、日々の経営指導の活動の中で、後継者に伴走して長期的なケアやフォローアップを行い、実践の場で育てていくことも期待される。

さらに、後継者への財産移転等の高度、専門的な支援が必要となる場面では、企業を、税理士や弁護士等の専門家にしっかりとつなぐことを、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センターには行ってもらいたい。

多くの中小企業・小規模事業者が円滑に事業承継を実現していくためには、草の根

¹² 小規模企業振興基本法案

(小規模企業の創業の促進及び小規模企業者の事業の承継又は廃止の円滑化)

第十六条 (略)

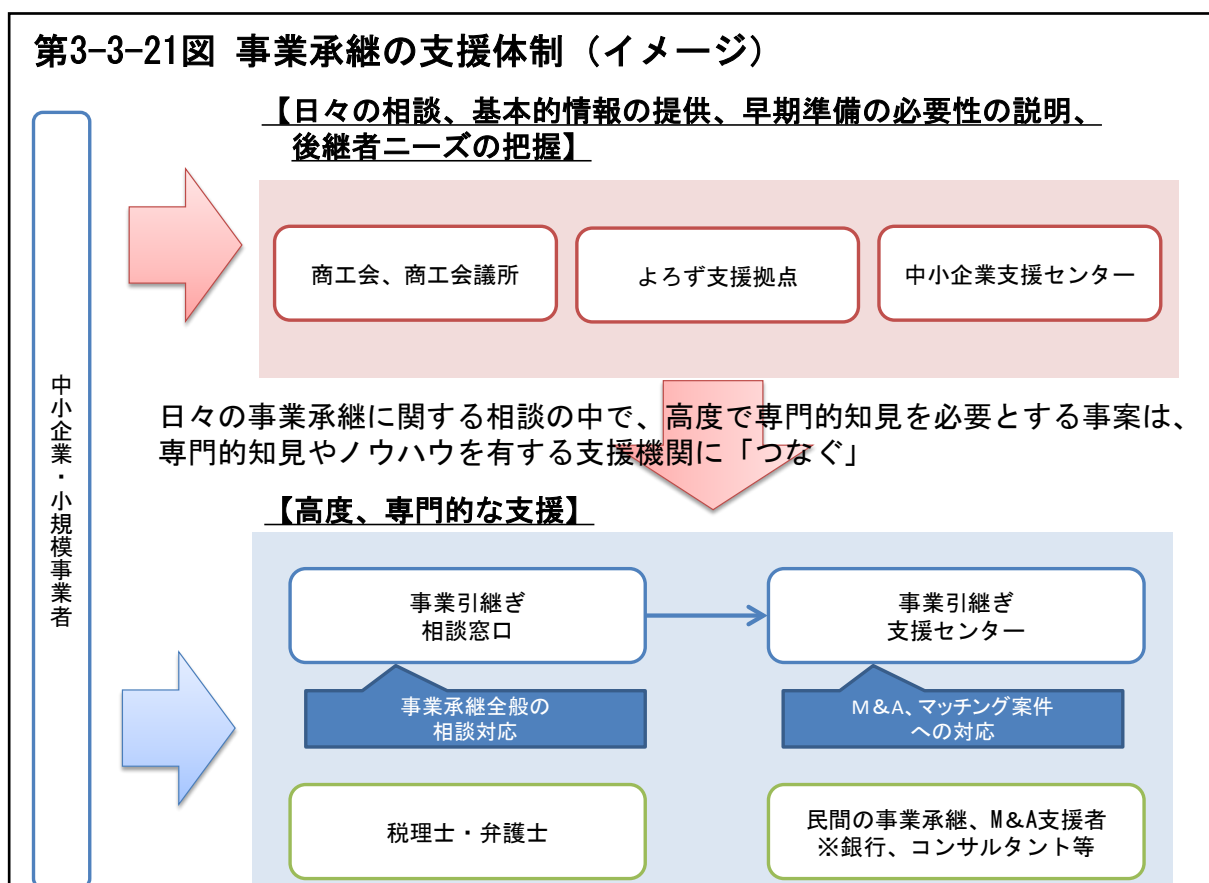
2 国は、小規模企業者の事業の承継又は廃止の円滑化を図るため、事業の承継又は廃止の円滑化に関する情報の提供の促進及び研修の充実、事業の承継のための制度の整備、小規模企業に關して実施する共済制度の整備その他の必要な施策を講ずるものとする。

3 (略)

¹³ よろず支援拠点については、第4部第1章を参照。

¹⁴ 各都道府県ごとに設置されている。適切な事業診断から専門家派遣まで、都道府県が行う中小企業支援事業の実施体制の中心として機能している。

的な啓蒙活動から、マッチング、マッチング後のケアやフォローアップ、専門家による高度な支援に至るまで、従来の垣根を越えた連携を強化していくことが不可欠である。経営者が早期に計画的取組に着手することの重要性と併せて、最後にこの点を強調することで、本節の結びとしたい。



5

第3節 廃業

本節では、我が国における廃業の実態と課題を、各種統計やアンケート調査の結果に基づき確認する。その上で、現在の廃業を巡る課題への対応策について検討していくこととしたい。

10

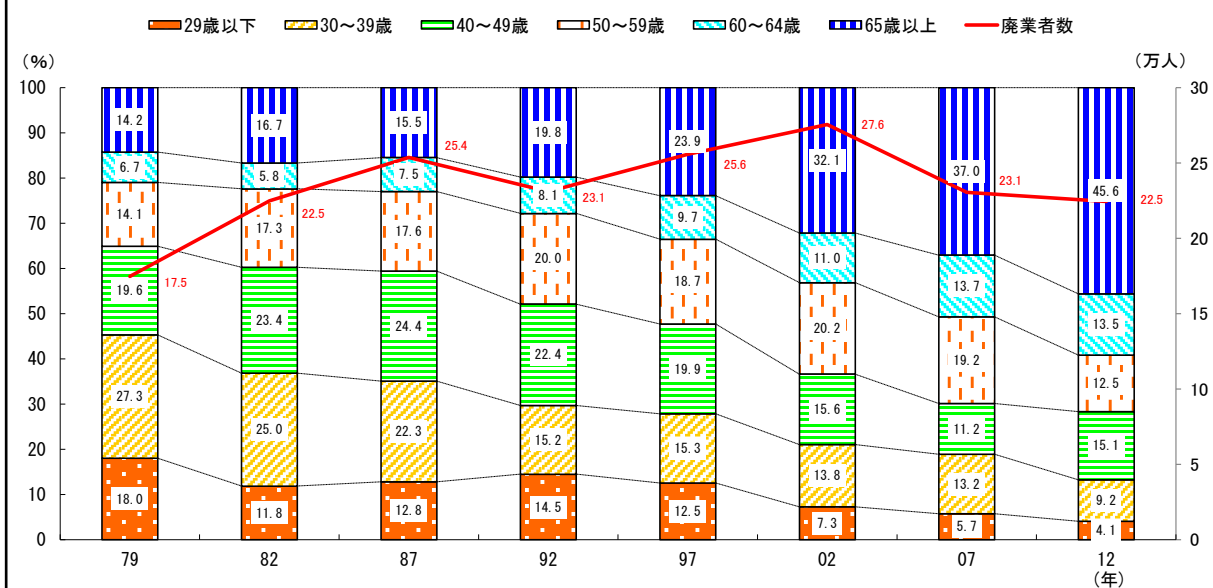
1. 廃業概観

まず、我が国における廃業の推移を概観する。第3-3-22図は、我が国の自営業主の廃業者数と年齢別構成割合の推移を示したものである¹⁵。1982年以降、廃業者数は20万人を超える数で推移しており、今後さらに経営者の高齢化が進む中で、廃業者数が大幅に減少することは想定しづらい。

15

¹⁵ ここでいう「廃業」とは、理由の如何を問わず、自営業主を辞めた者の数を指し、事業承継や倒産により辞めた者を含む。

第3-3-22図 我が国の自営業主の廃業者数と年齢別構成割合の推移



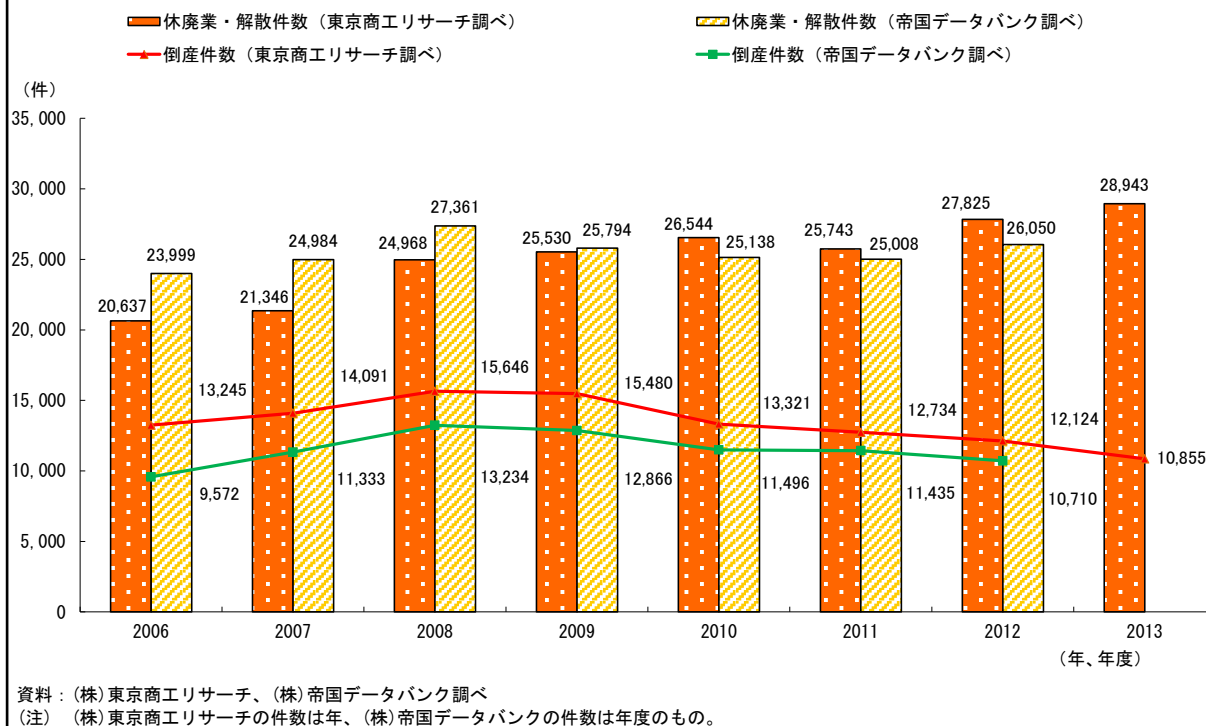
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) ここでいう「廃業者」とは、①ふだん仕事をしている人のうち、1年前には現在の仕事をしておらず、かつ、非一次産業の自営業主であった者(内職者を除く)と、②ふだん仕事をしていない人のうち、1年前に仕事をしており、かつ、非一次産業の自営業主であった者(内職者を除く)のいずれかに該当する者をいう。

次に、休廃業・解散企業数¹⁶の推移を、倒産件数と併せて、第1部第2節第1-1-25図で改めて確認する。これによると、休廃業・解散企業数は、両社共に長期的に増加傾向にあり、近年は倒産件数の倍以上の水準で推移していることが分かる。

¹⁶ (再掲) 東京商工リサーチは、休廃業を「資産が負債を上回る資産超過」状態での事業停止、解散を「企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに移行するための手続」と定義している。帝国データバンクは、休廃業・解散を「企業活動停止が確認できた企業のなかで、倒産(任意整理、法的整理)に分類されない事案」、休廃業を「調査時点で企業活動を停止している状態(将来的な企業活動再開は否定されないが、官公庁等に「廃業届」を提出して企業活動を終えるケースを含む)」、解散を「企業の解散(主に法人登記で確認)」と定義している。

第1-1-25図 休廃業・解散、倒産件数の推移(再掲)



事例 3-3-5：佐藤電気店(仮名)

「廃業を決断した企業の例①」

東京都世田谷区の佐藤電気店(仮名、廃業時の従業員1名)は、地域の家電小売店として約40年営業を行ってきた。しかし、売上の減少や代表者の高齢化を理由に、2008年に廃業した。

同社の代表者は、大手家電メーカーの技術者として勤務した後、独立して事業を始めた。創業当時、近所には家電小売店が7店舗ほどあり、お互いがお互いの商圈を維持しつつ営業していた。

しかし、昨今の大型家電量販店の進出により、価格競争が激化し、顧客は大型店へと流れていった。加えて、年を重ねるごとに、大型家電の運搬に伴う身体への負担も大きくなり、10年ほど前から売上も減少してきたことから、廃業を決断した。同時期には、7店舗あった同業者も次々と閉店しており、大型家電量販店の影響が大きかったと考えられる。

廃業することは、家族に相談して決断した。金融機関からの借入等もなかったため、個人資産を売却する必要はなかった。これは、代表者が過去大手家電メーカーに勤めていた時に蓄えていた資金を事業に利用していたためである。取引先についても、「廃業について事前に連絡をすることで、支障なく廃業することができた」と代表は語る。

「廃業後の生活についても、年金を受給しており、生活には特段困っていない。高齢のため、現在は就業していないが、できれば仕事をしたいという気持ちもあり、居住しているマンション管理をボランティアで行っている。現在は、ゆとりを持った生活を送れている。」と代表者は語る。

5

事例 3-3-6：田中酒店(仮名)

「廃業を決断した企業の例②」

10 東京都小平市の田中酒店(仮名、廃業時の従業員 2 名)は、地域で 50 年近く、個人事業者として酒屋を営んできたが、売上の減少や経営者の高齢化に伴い、2012 年に廃業した。

15 酒類小売業免許の規制が緩和されたことにより、近年、酒屋の経営環境は厳しさを増している。近隣の大手スーパーが酒類小売業免許を取得して酒類の販売を始めたため、競争が激しくなり、顧客が離れて売上が減少した。このような状況でも、同社は近所への配達を行う等の経営努力をして、黒字経営を維持してきた。

20 そのような中、同社の店舗を賃貸利用したいという申入れがあった。黒字経営を維持していたとはいえ、地域の小売店舗が次々と廃業に追い込まれる厳しい業界環境と、代表者が 80 歳近い高齢であることを踏まえ、この申出を受けて廃業することを検討した。その結果、売上が減少する中で事業を長期的に続けることは難しいと考えたこと、また、息子はいたものの事業を継ぐことには消極的であったことから、最終的には、家族と相談して廃業することを決断した。

25 廃業に際して、取引先については、幸いにも身内で酒屋を営んでいる者がいたため引き継ぐことができた。また、廃業に際しては将来の生活に不安を覚えたが、年金に加えて店舗の賃貸収入を得られるため、生活には困っていない。現在は 80 歳と高齢であるため、就業する予定もない。代表者は、「廃業により、時間的なゆとりを得て、気持ちも楽になった。」と述べている。

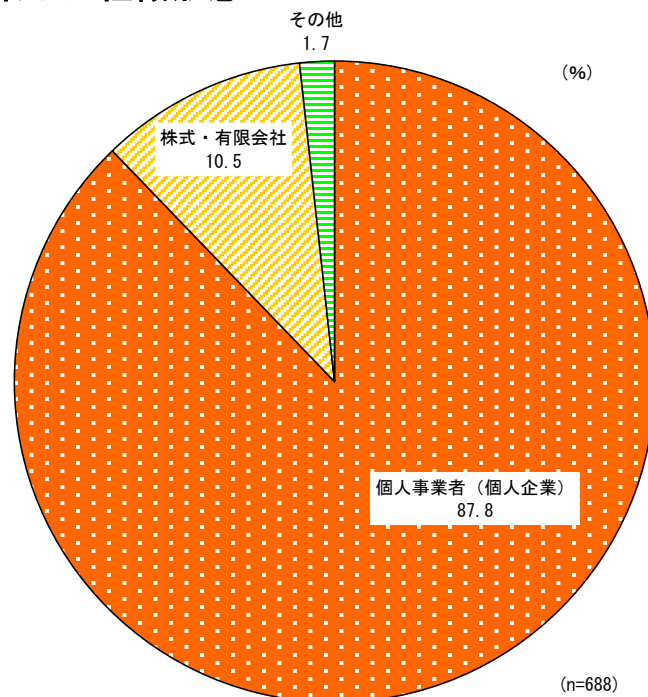
2. 廃業の実態

30 次に、「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」に基づき、廃業の実態を見ていく。

まず、廃業した企業の組織形態を見ると、第 3-3-23 図によれば、個人事業者が約 9 割を占める結果となった。また、第 3-3-24 図で廃業者の年齢構成を見ると、60 歳代以上が約 9 割を占める。自営業主の高齢化が進んでいることは、本章の冒頭で見たところであるが、廃業を決断した者の多くは、こうした高齢の自営業主であることが分かる。

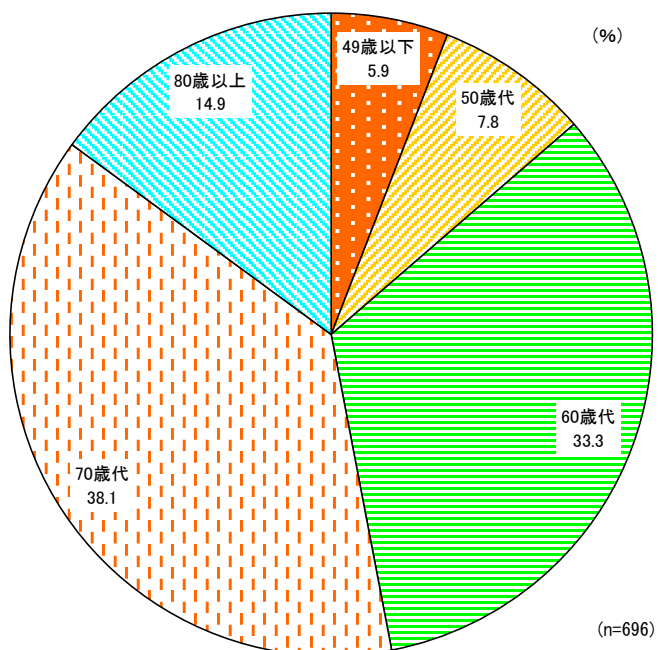
35

第3-3-23図 廃業した組織形態



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

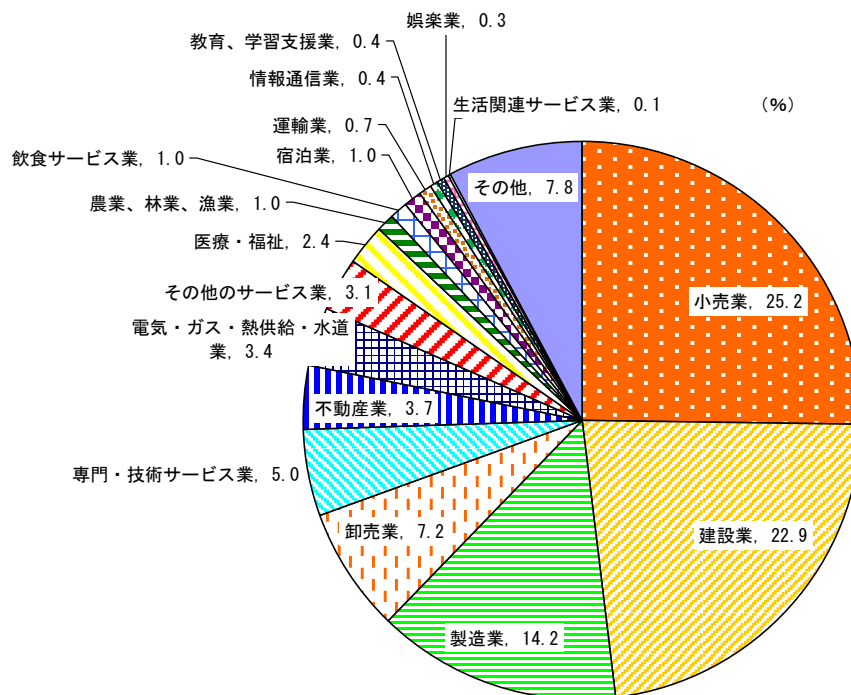
第3-3-24図 廃業者の年齢構成



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

また、廃業した企業の業種内訳を見てみると、第3-3-25図によれば、「小売業」、「建設業」で約5割を占めており、製造業がそれに次ぐ形となっている。

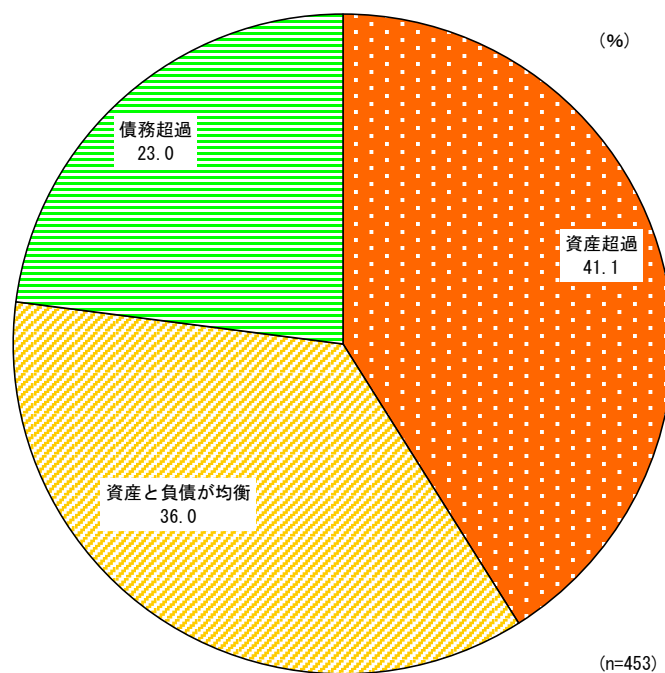
第3-3-25図 廃業した企業の業種内訳



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)

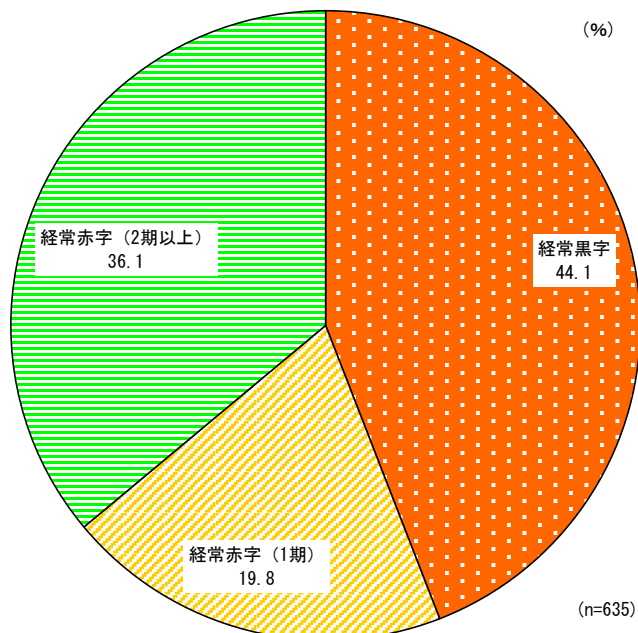
- 5 また、回答企業の廃業時の資産と負債の状況を確認したところ、第 3-3-26 図のとおり、資産超過、若しくは資産と負債が均衡している者が約 8 割を占めた。また、廃業時点の経営状況についても、第 3-3-27 図のとおり、経常黒字の企業が 5 割弱、経常赤字が 1 期のみの企業を含めると 6 割超に達することから、廃業した企業の多くが、経営余力がある中で廃業を決断していることが分かる。この背景には、経営者の高齢化や事業の将来性が見通せない中で、経営余力があるうちに事業を閉じておこうという経営者の判断が感じられる。ただし、「廃業」というアンケートの特性上、比較的経営余力がある中で廃業した企業が多く回答している可能性があることにも留意が必要であろう。
- 10

第3-3-26図 廃業時の資産と負債の状況



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

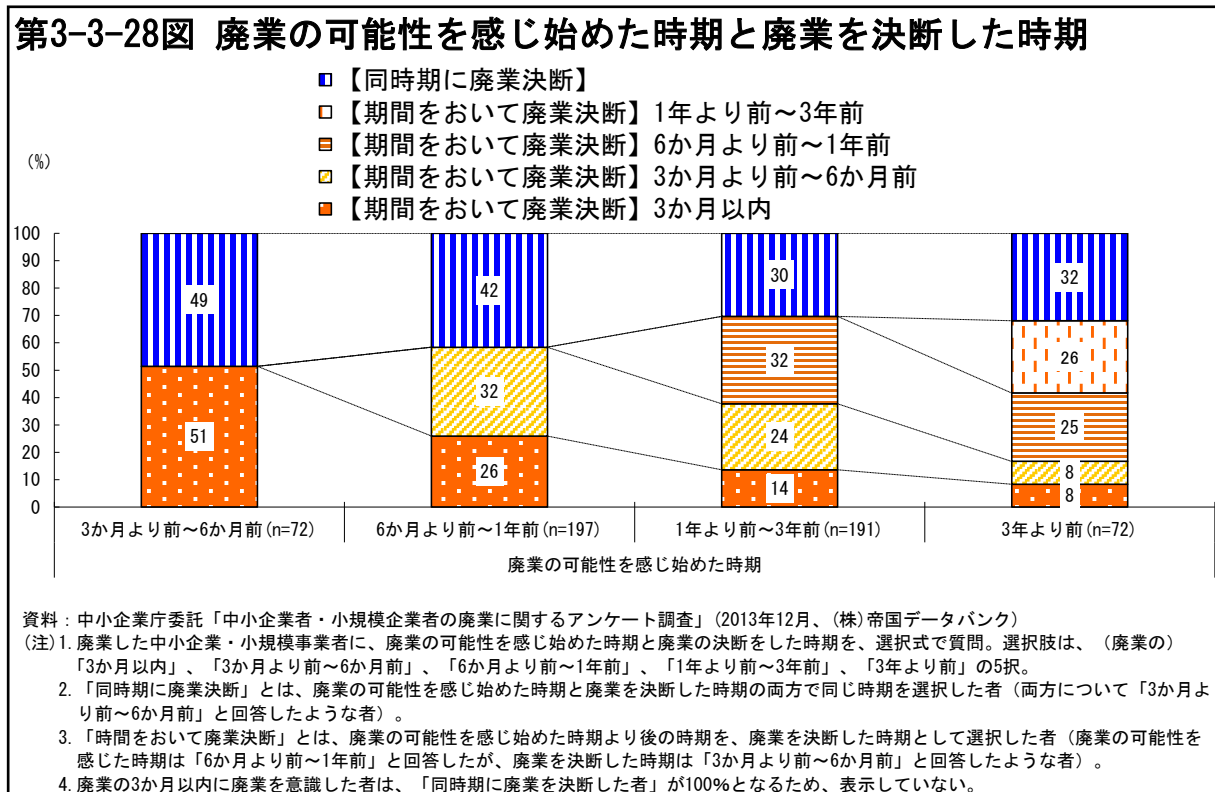
第3-3-27図 廃業時の経営状況



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

それでは、廃業の実態を具体的に見ていく。最初に、経営者がどのタイミングで廃業を意識し、決断したのか、また、その過程で何らかの取組を行ったのかを見ていくこととしたい。

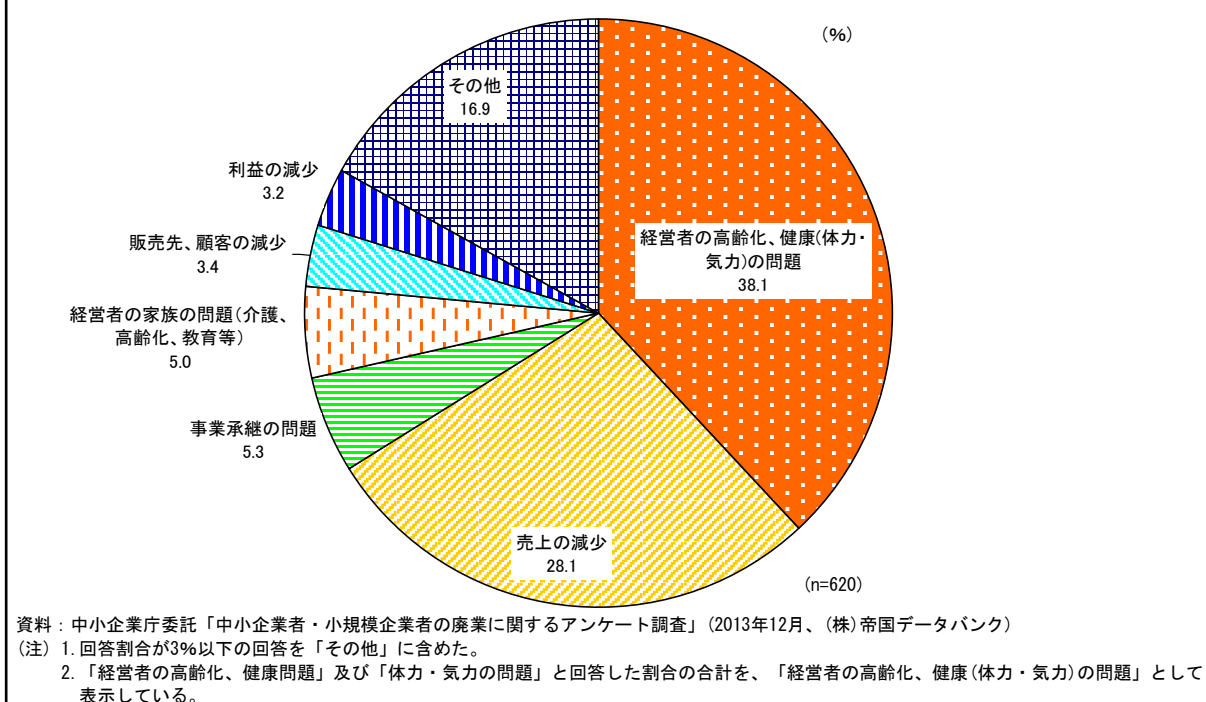
- 第 3-3-28 図は、廃業した経営者に対して、廃業の可能性を感じ始めた時期と廃業を決断した時期を、選択式で聞いた結果である。これによれば、廃業する直前(3 か月以内)に廃業の可能性を感じ、廃業することを決断した者¹⁷を除けば、「期間において廃業決断」が占める割合が総じて 5 割を超えている。とりわけ廃業の可能性を感じ始めた時期が廃業の 1 年より前の者については、約 7 割の者が、廃業の可能性を感じてから時間をおいて決断している。また、6 ヶ月より前～1 年前に廃業の可能性を感じた者の約 3 割、1 年より前～3 年前に廃業の可能性を感じた者の 4 割が、3 年より前に廃業の可能性を感じた者の約 4 割が、廃業を決断するまでに少なくとも数ヶ月の時間をおいていることがわかる。



- 次に、経営者が何をきっかけに廃業の可能性を感じたのかを見てみる。第 3-3-29 図によれば、廃業の可能性を感じたきっかけとしては、「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」、「売上の減少」が挙げられている。つまり、経営者自身の高齢化や健康問題と事業の不振とが、廃業の可能性を感じたきっかけとなっていたことが分かる。

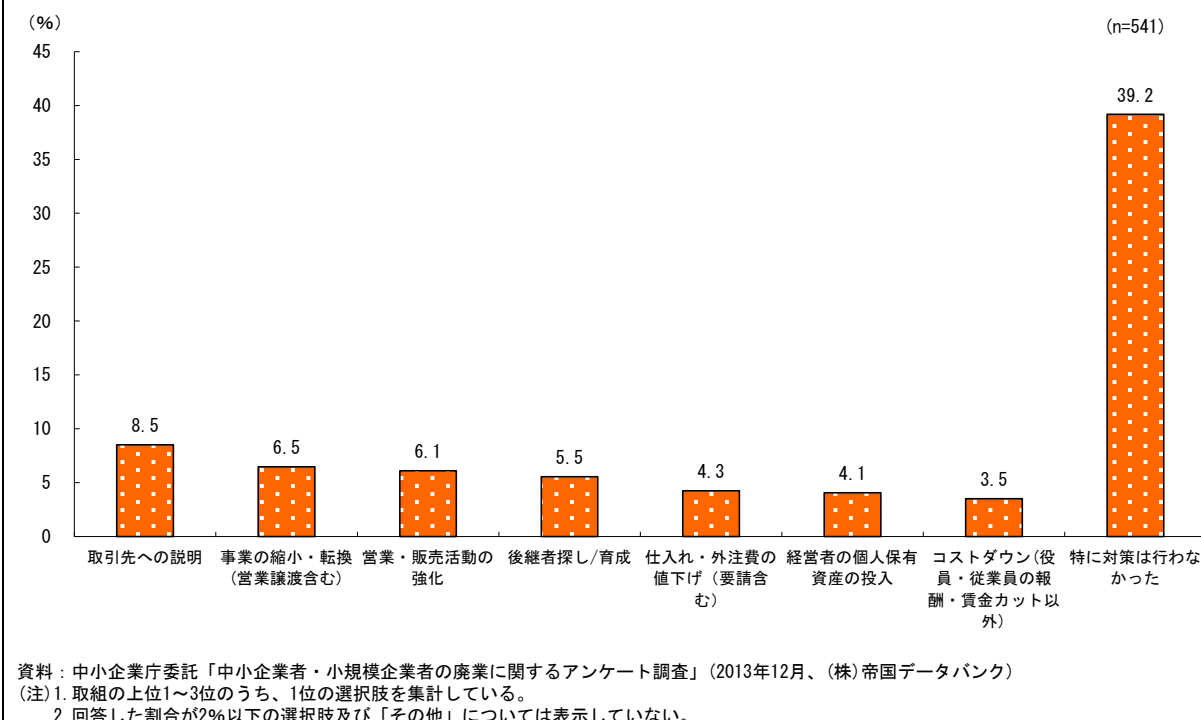
¹⁷ n=89 となる。

第3-3-29図 廃業の可能性を感じたきっかけ



こうしたきっかけで廃業の可能性を感じた後、経営者が廃業を意識してから決断するまでには、第3-3-28図で見たとおり、一定の期間を置く者が多いが、それでは、この間に経営者は何らかの取組を行ったのだろうか。第3-3-30図で、廃業の可能性を感じてから行った取組を見てみると、「特に対策は行わなかった」とする者が約4割を占めており、大半の者が、廃業を意識した後も特段の取組を行わないまま廃業の決断に至っている現実が浮き彫りとなった。他方で、何らかの取組を行った者に目を向けると、「取引先への説明」や「事業の縮小・転換」等、廃業に向けた、地な

第3-3-30図 廃業の可能性を感じてから行った取組

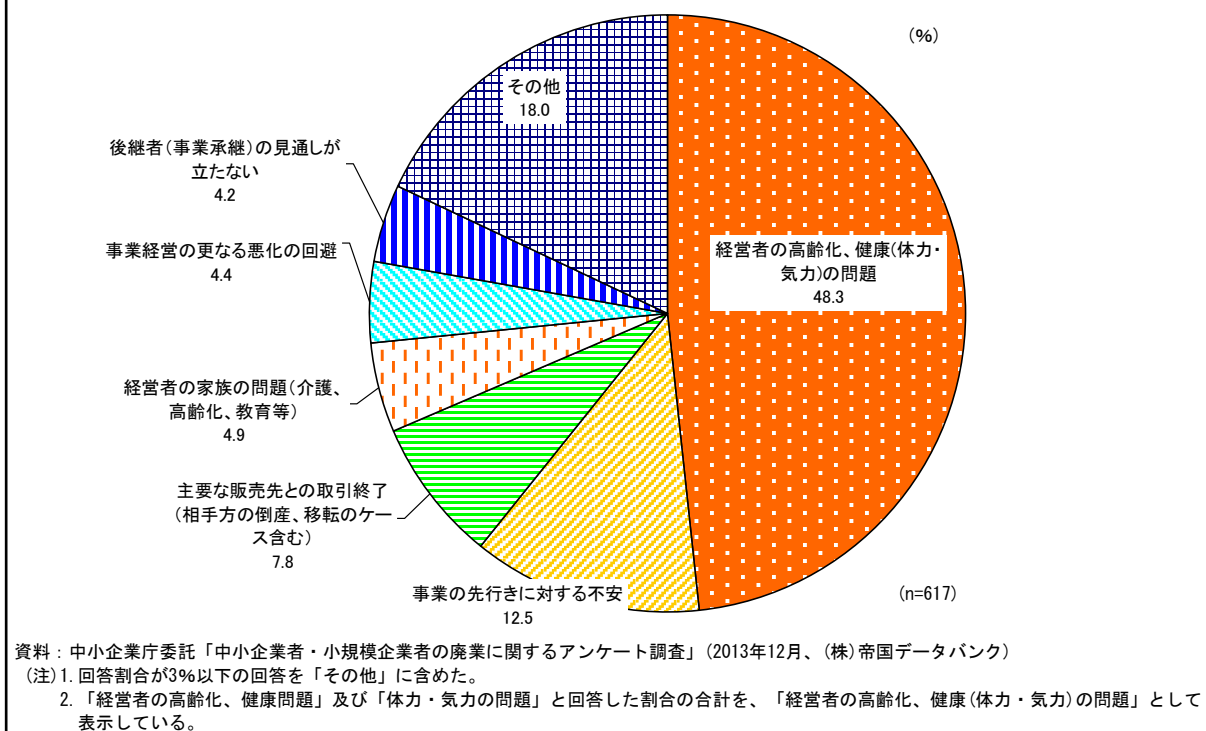


●廃業を決断した理由、心配したこと、課題

続いて、経営者が廃業を決断した理由、廃業時に心配したこと及び課題を見ていくこととする。

まずは、第3-3-31図で経営者が廃業を決断した理由を見てみると、「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」を挙げる者が多く、「事業の先行きに対する不安」がそれに続いている。「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」は約5割に達しており、多くの経営者が、経営者本人の年齢や健康問題を理由として、廃業を決断していることが分かる。

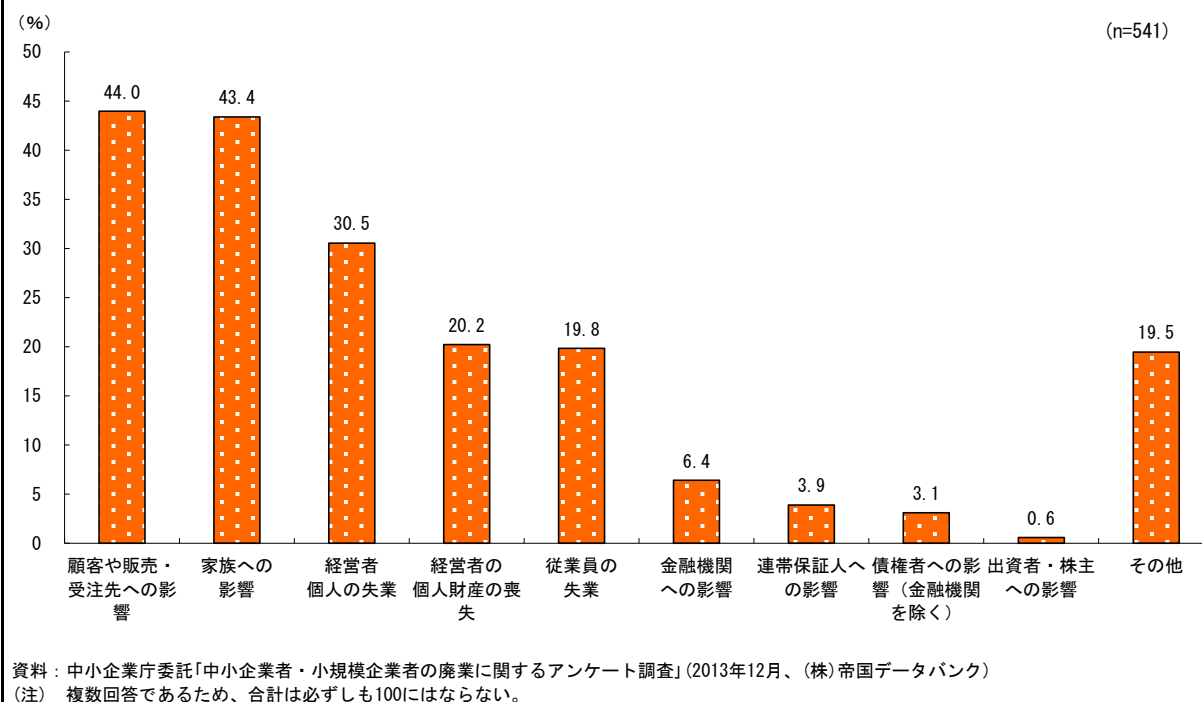
第3-3-31図 廃業を決断した理由



次に、廃業を決断した経営者が、どのような不安を抱え、課題に直面したのかを見ていくこととしたい。

- 5 まずは、廃業を決断するときに心配したことを見てみる。第 3-3-32 図によれば、廃業を決断した経営者が最も心配したことは「顧客や販売・受注先への影響」となっており、「家族への影響」や「経営者個人の失業」と続いている。その一方で、出資者、金融機関、債権者、連帯保証人等のステークホルダーへの影響を心配する者は少ない。本アンケートの回答者の大半を占める個人事業者にとって、取引先や家族等の身近な者への影響が、廃業に際して大きな不安の源となっていることが分かる。

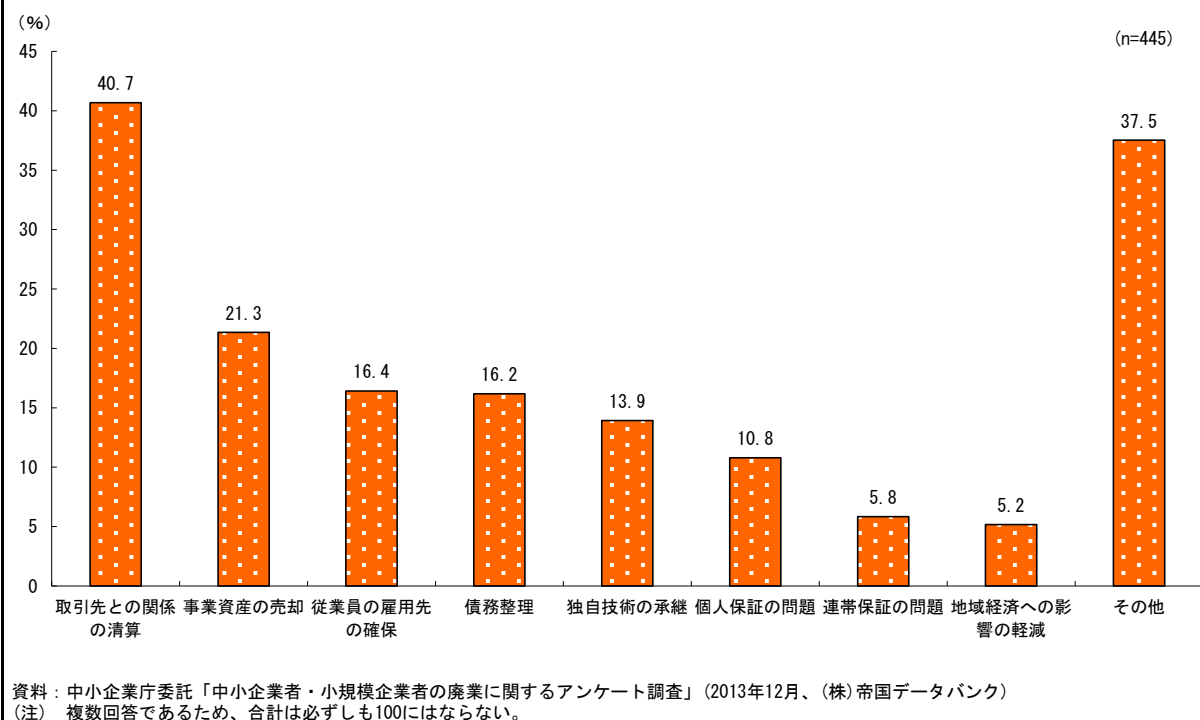
第3-3-32図 廃業を決断するときに心配したこと



次に、廃業時に直面した課題について見てみる。第 3-3-33 図を見ると、廃業を決断する時に心配したことと同様に、「取引先との関係の清算」が課題だったとした者が多く、「事業資産の売却」、「従業員の雇用先の確保」と続いている。その一方で、「個人保証の問題」や「連帯保証の問題」と回答した者の割合は低いという結果となった¹⁸。

¹⁸ 冒頭に述べたとおり、今回のアンケート調査は、比較的経営余力がある中で廃業をした企業が多く回答している可能性がある点には留意する必要がある。

第3-3-33図 廃業時に直面した課題

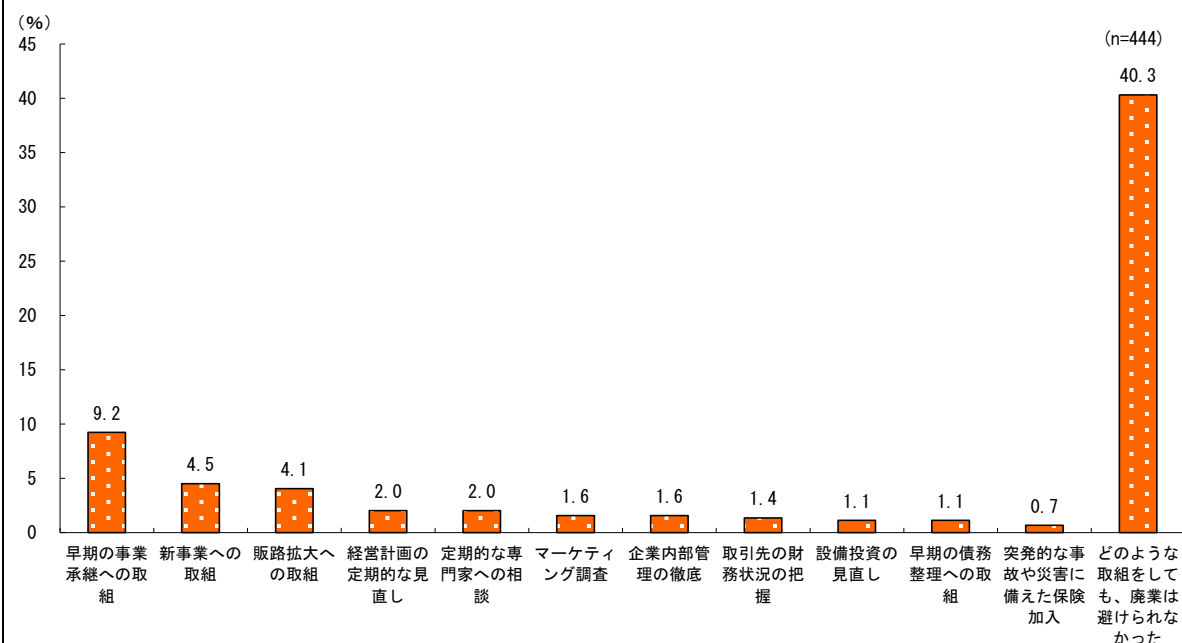


●廃業を回避する可能性

ところで、そもそも廃業を回避することはできなかったのだろうか。経営者が自身の廃業を振り返ったとき、廃業を回避できる可能性があった取組を聞いたものが第3-3-34図である。これによると、「どのような取組をしても、廃業は避けられなかった」と回答した者が約4割に達した。このことは、経営者が高齢化していることの影響もあると考えられるが、廃業を選択した企業の経営環境の厳しさもうかがわせる。他方で、何らかの取組をすれば廃業を回避できたと考えている経営者も一定数存在している。具体的には、「早期の事業承継への取組」、「新事業への取組」、「販路拡大への取組」を挙げる者が多い。

本章第1節の冒頭では、我が国の経営者の事業承継に対する認識や準備状況を概観したところであるが、行政や中小企業支援者は、こうした廃業経験者からの「警鐘」にも耳を傾けつつ、早い時期からの事業承継や販路拡大等の経営支援に取り組むべきであろう。

第3-3-34図 廃業を回避できる可能性のあった取組



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

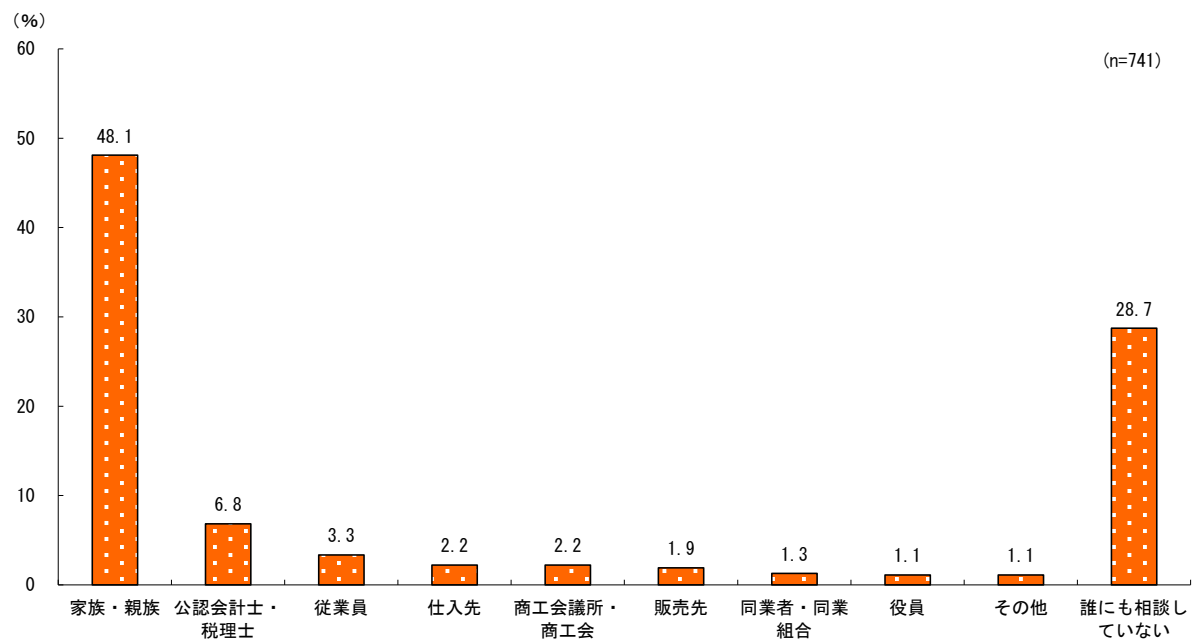
(注)1. 取組の上位1～3位のうち、1位の選択肢を集計している。

2. 「その他」については表示していない。

一方、廃業に際してこうした不安や課題に向き合った経営者は、悩みを誰に相談していたのだろうか。第3-3-35図によれば、「誰にも相談していない」と回答した者が約3割であり、なかなか廃業という問題を相談できる相手がいないというのが実態である。さらに、なぜ相談しなかったのかを聞いたところ、第3-3-36図によれば、「相談しても解決するとは思えなかった」、「相談しなくても何とかできると思った」、「企業のことは誰にも相談しないと決めていた」という回答で7割を超えた。経営者の思い込みや楽観があったとはいえ、中小企業支援者の側も経営者から十分な信頼感を得られていないことを認識すべきであろう。

その上で、相談相手として挙げられた者を見ていくと、真っ先に上がるのが「家族・親族」であり、「公認会計士・税理士」と続いている。これは、廃業を決断する際に「家族への影響」が大きな心配の原因になっていることと、廃業時に直面した課題として「事業用資産の売却」、「債務整理」を挙げた者が一定数存在したことに対応しているものと考えられる。廃業に際しては、債権・債務の整理や事業用資産の売却も必要となることから、公認会計士・税理士といった専門家の力が必要であり、事業承継と併せて、今後、こうした専門家の力をいかに活用していくかが、重要になっていくものと考えられる。

第3-3-35図 廃業に際しての相談相手

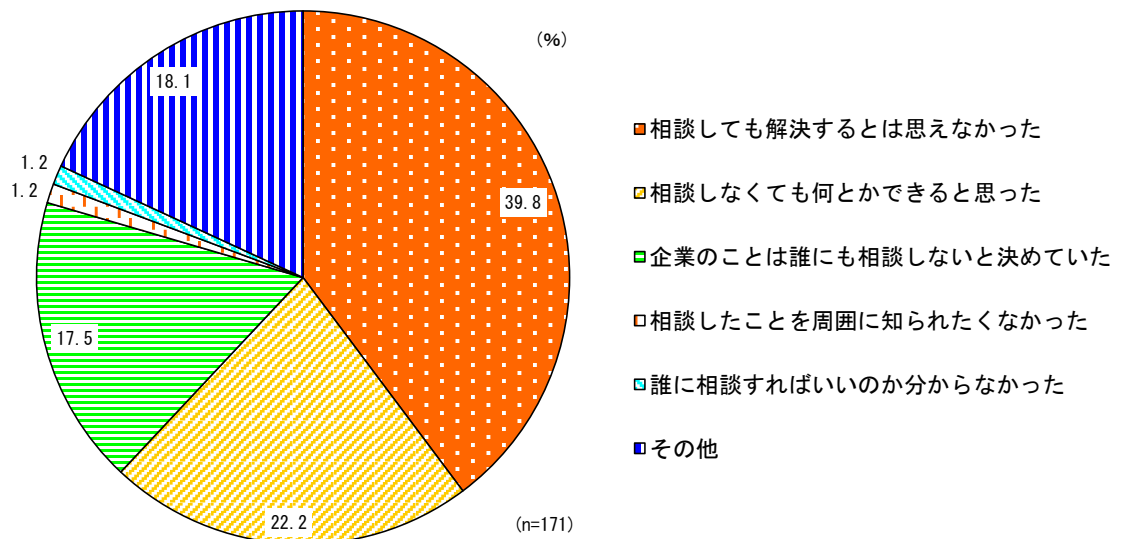


資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)

(注) 1. 相談相手として上位1～3位を挙げてもらい、1位の者を集計している。

2. 回答割合が1%以下の選択肢については表示していない。

第3-3-36図 廃業について相談しなかった理由



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)

(注) 廃業の相談相手として、「誰にも相談していない」を選択した者を集計している。

3. 廃業後の生活

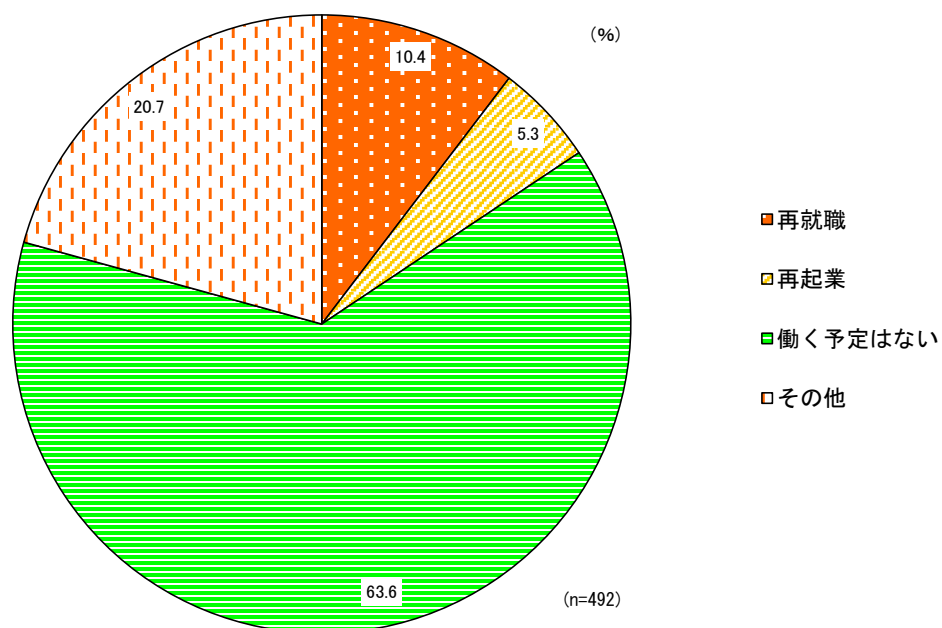
引退後の選択肢を検討している経営者にとって、廃業時に直面する課題もさることながら、廃業後の生活がどのようなものになるのかも関心のあるところであろう。ここからは、実際に事業を自ら終了した経営者が、その後どのような人生を送っているのかを見ていくこととする。

●廃業後の生活

廃業後、経営者はどのような生活を送っているのだろうか。

まずは、廃業後の経営者の就業状況から見ていこう。第 3-3-37 図によれば、廃業した企業経営者の 2 割弱は「再就職」や「再起業」をしているものの、6 割超の者は「働く予定はない」と回答している。今回の回答者に占める高齢者の割合が高いこともあるが、自主的に事業を終了した会社の経営者については、その後の就労意欲はそれほど高くはないということがうかがわれる。

第3-3-37図 廃業後の経営者の就業状況



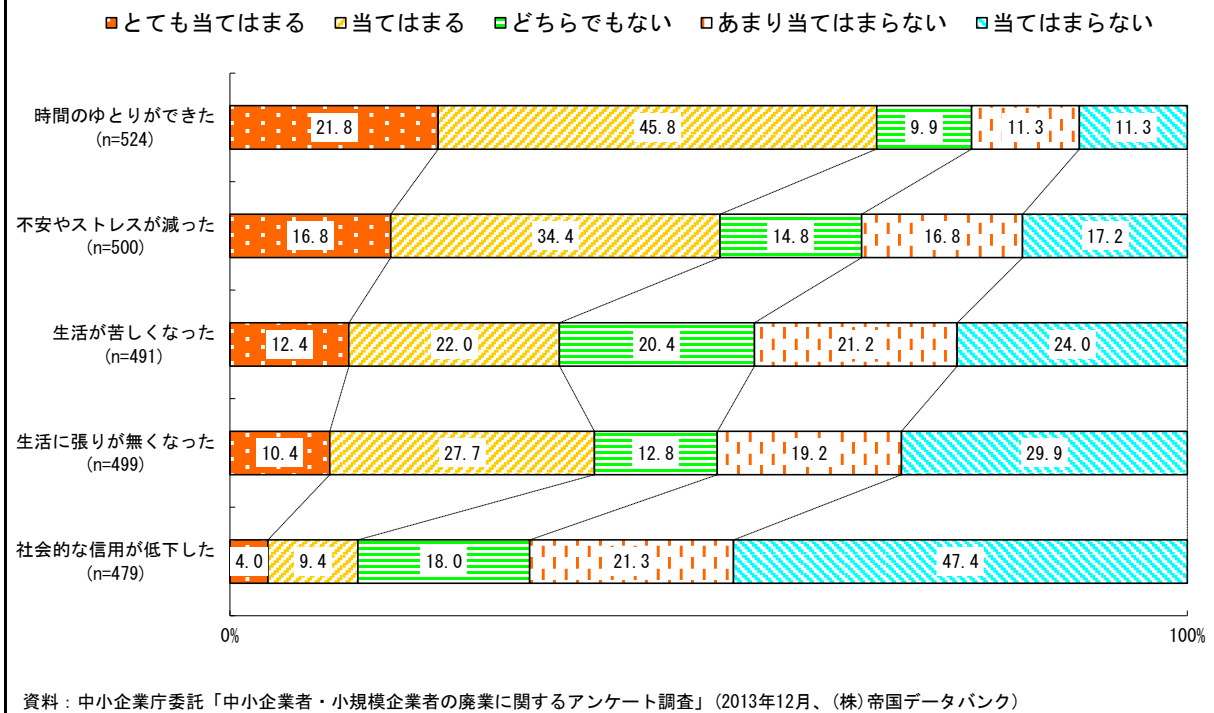
資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

また、廃業後の生活の変化について聞いたところ、第 3-3-38 図によれば、「時間のゆとりができた」、「不安やストレスが減った」については、「とても当てはまる」、「当てはまる」と回答している者が多数を占めている。緊張感の高い経営者としての立場を退いたことで、解放感を感じている経営者が多いことがうかがわれる。その一方で、「生活が苦しくなった」、「生活に張りがなくなった」については、「どちらでもない」を除くと、「とても当てはまる」、「当てはまる」と回答した者と、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」と回答した者がほぼ拮抗している。このことは、廃業を決

断した経営者の大半が「働く予定はない」と考えていることの影響もあると考えられる。また、廃業した経営者の社会的信用は低下すると一般的には考えられているが、廃業後、社会的信用が低下したと感じているかという質問に対しては、「とても当てはまる」、「当てはまる」回答した者は約 1 割に止まり、「社会的信用が低下した」と感じている者は少ないという結果となった。

5

第3-3-38図 廃業後の生活



【コラム 3-3-2 経営者保証に関するガイドライン】

5 中小企業・小規模事業者の経営者による個人保証は、企業の経営実態に対応して以下のような機能を発揮し、資金調達の円滑化、調達コストの低減等に寄与する面がある一方で、以下のような弊害も存在した(コラム 3-3-2①図、コラム 3-3-2②図参照)。

個人保証が果たしてきた機能と弊害

〔個人保証の機能〕

- ①経営者の規律付けによるガバナンス強化
- ②企業の信用力の補完
- ③情報不足等に伴う債権保全

〔個人保証の弊害〕

- ①経営者保証への依存が、借り手の情報開示、貸し手の目利き機能等の発揮を阻害
- ②経営者保証の融資慣行化が、貸し手側の説明不足、過大な保証債務負担の要求とともに、借り手、貸し手間の信頼関係構築の意欲を阻害
- ③経営者の原則交代、不明確な履行基準、保証債務の残存等の保証履行時の課題が、中小企業の創業、成長・発展、早期の再生着手、円滑な事業承継等、事業取組の意欲を阻害

10 こうした状況を踏まえ、2013 年 1 月、中小企業庁と金融庁が共同で有識者との意見交換の場として「中小企業における個人保証等の在り方研究会」を設置し、中小企業における経営者保証等の課題全般を、契約時の課題と履行時の課題の両局面において整理するとともに、当該課題の解決策の方向性を具体化したガイドラインの策定が適

15 当である旨の「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」を同年 5 月 2 日に公表した。

また、日本再興戦略(同年 6 月 14 日閣議決定)においても、「経営者本人による保証について、法人の事業資産と経営者個人の資産が明確に分離されている場合等、一定

15 の条件を満たす場合には、保証を求めないことや、履行時において一定の資産が残るなど早期事業再生着手のインセンティブを与えること等のガイドラインを、本年のできるだけ早期に策定する」と、ガイドラインの策定を通じた個人保証制度の見直しが位置付けられた。これらを踏まえ、同年 8 月、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」が設置された。中

20 小企業団体及び金融機関団体の関係者、学識経験者、専門家等が参加する当該研究会において、中小企業団体及び金融機関団体共通の自主的なルールとして「経営者保証に関するガイドライン」が、同年 12 月 5 日に策定・公表され、2014 年 2 月 1 日から適用が開始された。

このガイドラインは、経営者保証の弊害を解消し、経営者による思い切った事業展開や、早期事業再生等を応援するため、以下のようなことが定められている。(なお、②及び③については、第三者保証人についても、経営者本人と同様の扱いとなっている。)

「経営者保証に関するガイドライン」のポイント

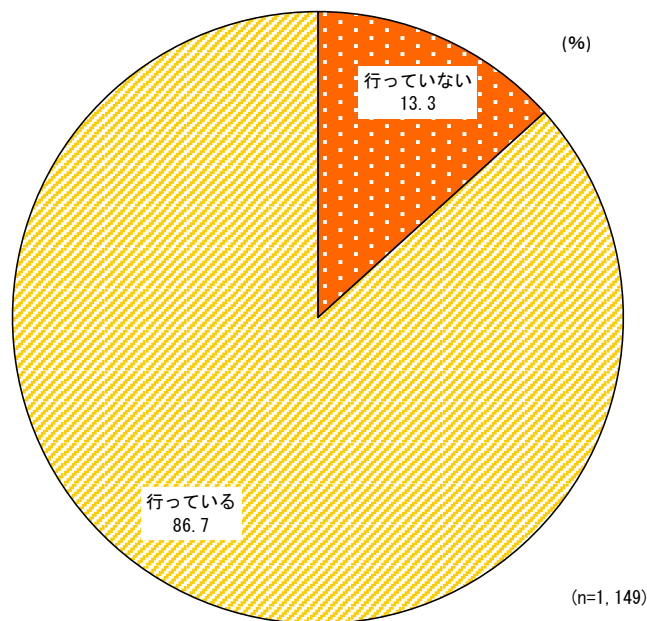
- ①法人と個人が明確に分離されている場合等に、経営者の個人保証を求めないこと
- ②多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等(従来の自由財産 99 万円に加え、年齢等に応じて 100～360 万円)を残すことや、「華美ではない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- ③保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること

5

本ガイドラインの利用促進を図るため、経済産業省では、(独)中小企業基盤整備機構・地域本部、商工会・商工会議所、認定支援機関が経営者保証に関する問い合わせ・窓口相談に、随時応じる体制を整備するとともに、ガイドラインの利用を希望する者に対し、経営者保証によらない融資促進のための体制整備や、保証債務の整理に向けた支援のため、(独)中小企業基盤整備機構が無料で専門家を派遣する制度を創設している。また、金融庁においても、融資慣行として浸透・定着を図る観点から監督指針及び金融検査マニュアル等の改正を行うとともに、金融機関に対して営業現場への第一線までの周知徹底及び所要の態勢整備を求めている。

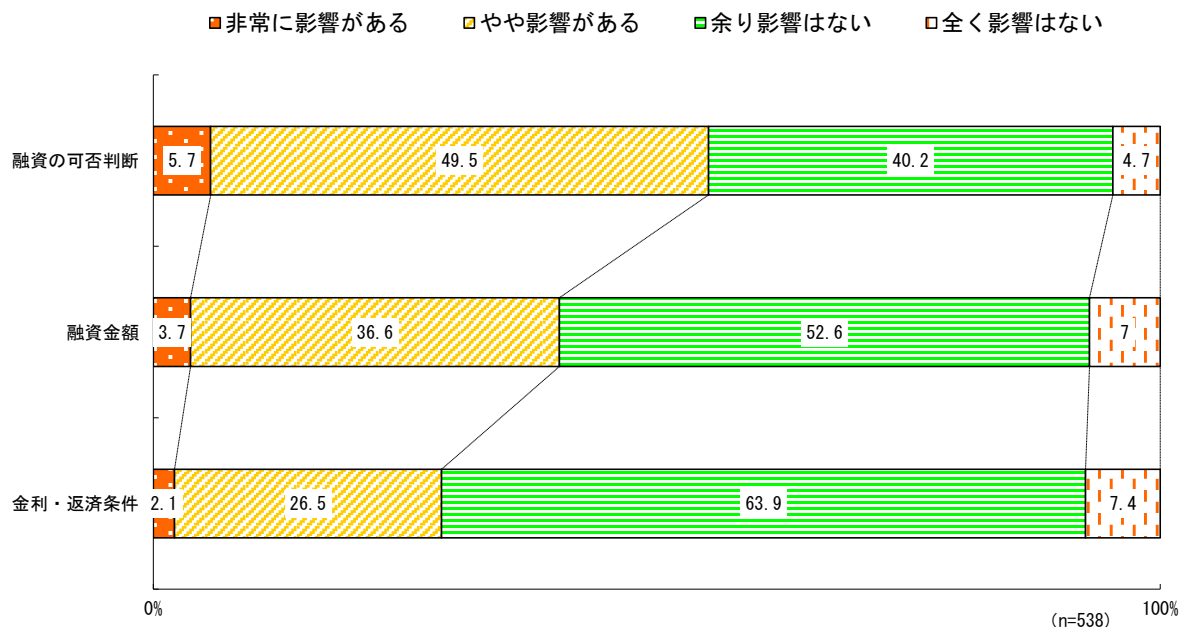
10

コラム3-3-2①図 経営者保証の実態（借入時における経営者保証の提供有無）



資料：中小企業庁委託「平成24年度個人保証制度に関する中小企業の実態調査」（2013年3月、(株)リベルタス・コンサルティング）

コラム3-3-2②図 経営者保証の有無による貸出審査への影響



資料：中小企業庁委託「中小企業向け融資に関する調査」（2010年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

4. 廃業支援の在り方

●廃業「支援」とは

以上、ここまで廃業の実態と課題を見てきたが、最後に、廃業支援のあり方を検討していくこととしたい。

- 5 そもそも、廃業「支援」という言葉には、経営基盤の弱い企業の退出を求めるような印象を受けるかもしれない。いうまでもなく、企業の経営者が引退するのに際しては、その事業については次の経営者に承継がされることが望ましい。しかしながら、企業の中には事業承継することを検討することなく、自らの代で事業を終了することを決断する者がかなりの数存在することを考えた場合（第3-3-2図、第3-3-3図参照）、
10 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。

ここでいう廃業「支援」とは、企業に積極的に廃業することを促すものではなく、廃業を決断した経営者が、債務超過に追い込まれて倒産することがないように、ある程度経営余力のあるうちに、計画的に事業を終了することを支援する取組をいう。

- 15 基本的な支援策として、①廃業に関する情報提供、②匿名性に十分に配慮した専門家支援、③小規模企業共済制度、の三つを提言して本節のまとめとしたい。

●廃業に関する情報提供

- 第3-3-35図によれば、廃業に際して「誰にも相談しなかった」という経営者が約3割、誰かに相談したという者も、相手は「家族・親族」という者が全体の約5割であった。廃業に際しては、取引先との関係の整理や事業用資産の処分、事業終了までの資金繰り等、様々な面で専門家の支援やサポートが必要と考えられる。しかしながら、第3-3-35図を見る限り、現状において廃業を決断した経営者は、満足なサポートや情報提供を受けることができていないと推察される。そしてそのことが、第3-3-30図が示すとおり、廃業の可能性を感じても、何らかの対策をとることがなかった者が
25 半分を占めるという結果にもつながっていると考えられる

- したがって、まずは、中小企業・小規模事業者に対して廃業に関する基本的な情報を提供していくことが必要であると考えられる。廃業を決断したとき、いつまでに何を準備すべきなのか、誰に何を相談し伝達すべきなのか、経営者保証に関するガイドラインで何がどう変わったのか、廃業後の生活をどう設計すれば良いのかなど、事業
30 を終了するに際して検討しておくべきことについて、経営者が日常的に接点を持っている中小企業支援機関が積極的に情報を提供し、経営者の廃業に関する基本的な情報に対する理解を深めていくべきであろう。この点、事業承継と同様に、商工会・商工会議所、よろず支援拠点や都道府県等中小企業支援センターが、基本的な情報提供を行っていくことが望ましい。

35

●匿名性に配慮した専門家支援

既に述べたとおり、廃業に際しては様々な専門的知見が必要となる。その一方で、経営者にとっては、廃業についてはよほど親密な間柄の人間でなければ、気軽に相談

できるものではないという思いもあるだろう。家族や従業員との関係や地域コミュニティとの関係等を考えると、廃業の相談は極めて秘匿性が高く、経営者が慎重にも慎重を重ねる心情は十分に理解できる。また、第 3-3-35 図によれば、「公認会計士・税理士」に相談している者もいるが、小規模事業者のような規模の小さな会社では、日頃から経営相談できる公認会計士や税理士はいないという者も多い。

こうした状況の中で、経営者の匿名性を十分に保ちつつ、専門的なアドバイスを受けられるようにするためには、中立的な行政が主体となって、税理士や弁護士等の専門家の電話相談窓口のようなものを設置することが、一つの対応策といえよう。匿名性が十分守られた上での電話相談であれば、経営者としても比較的相談をしやすいと考えられる。

●小規模企業共済制度

本節でも見てきたとおり、引退を決断した経営者の大きな不安の一つが、「経営者個人の失業」であった。今後高齢で引退し、引退後は職には就かないという経営者が増加していく中で、引退した経営者の安心できる生活基盤の確保は、重要な課題である。

引退後の生活を支える制度として「小規模企業共済制度」を紹介したい。この共済制度は「経営者の退職金制度」とも呼ばれており、小規模企業の経営者を対象に、その老後や事業停止時に備えて、毎月の積立を行う制度である(第 3-3-39 図)。

具体的には、経営者は、毎月所定の掛金(1,000 円~7 万円)を納めることで、年齢に関係なく、事業を廃止した時に共済金を受け取ることができる。そのため、疾病や怪我で事業を継続できない場合の生活資金や、新たな事業にチャレンジするための資金としても活用されている。なお、15 年以上加入して 65 歳になった場合、事業を廃止しなくても共済金を受け取れることもできる¹⁹(第 3-3-40 図)。また、掛金の全額が所得控除の対象となり、事業廃止時に受け取る共済金が退職所得扱いで受け取ることができるなど、税務上のメリットも存在する。さらに、倒産した場合にも、共済金の受給債権は差押禁止債権として保護されることも付記しておきたい。

2010 年度には、経営者本人のみならず、後継者たる共同経営者にも加入資格が付与されるなど、事業承継を意識した制度改革も行われたが、中小企業・小規模事業者の減少もあって、近年の加入者は、122 万人前後で推移している(第 3-3-41 図)。

高齢の経営者のみならず、その後継者やこれから起業・創業をしようとする者にとっても、経営を退いた後の収入・生活を支える重要なセーフティネットとして、今後

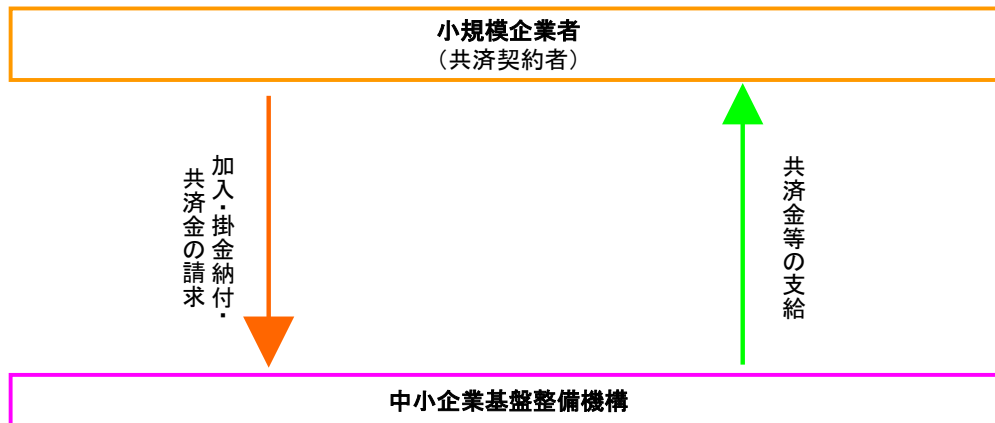
¹⁹ 小規模企業共済の加入者は、特定の「共済事由」に該当した時に、共済金を請求することができる。共済金を同じ金額だけ積み立てていても、該当する共済事由により、受け取ることができる金額は異なる。共済事由には、高額の共済金を受け取ることができる順番に、「A 共済事由」「B 共済事由」「準共済事由」「解約事由」がある。各共済事由の詳細な説明は第 3-3-40 図に掲載されているが、「A 共済事由」は事業の廃止や会社の解散、「B 共済事由」は加入者の高齢化、「準共済事由」は法人成りや事業譲渡の場面で経営者の立場から離れた場合、「解約事由」は加入者もしくは(独)中小企業基盤整備機構が任意で共済契約を解除した場合となる。

より一層の活用が期待される。

第3-3-39図 小規模企業共済制度の概要

制度趣旨: 小規模企業者の廃業等の事態に備えるための共済制度
(いわゆる小規模企業者のための退職金制度)

- 加入資格 : 小規模企業の個人事業主、共同経営者又は会社役員
- 制度開始 : 1965年12月
- 在籍者数 : 122万人(全小規模企業者の約4割が加入)(平成25年3月末現在)
- 共済金等支給額: 6,417億円(平成24年度)
- 資産総額 : 8兆882億円(平成24年度末現在)



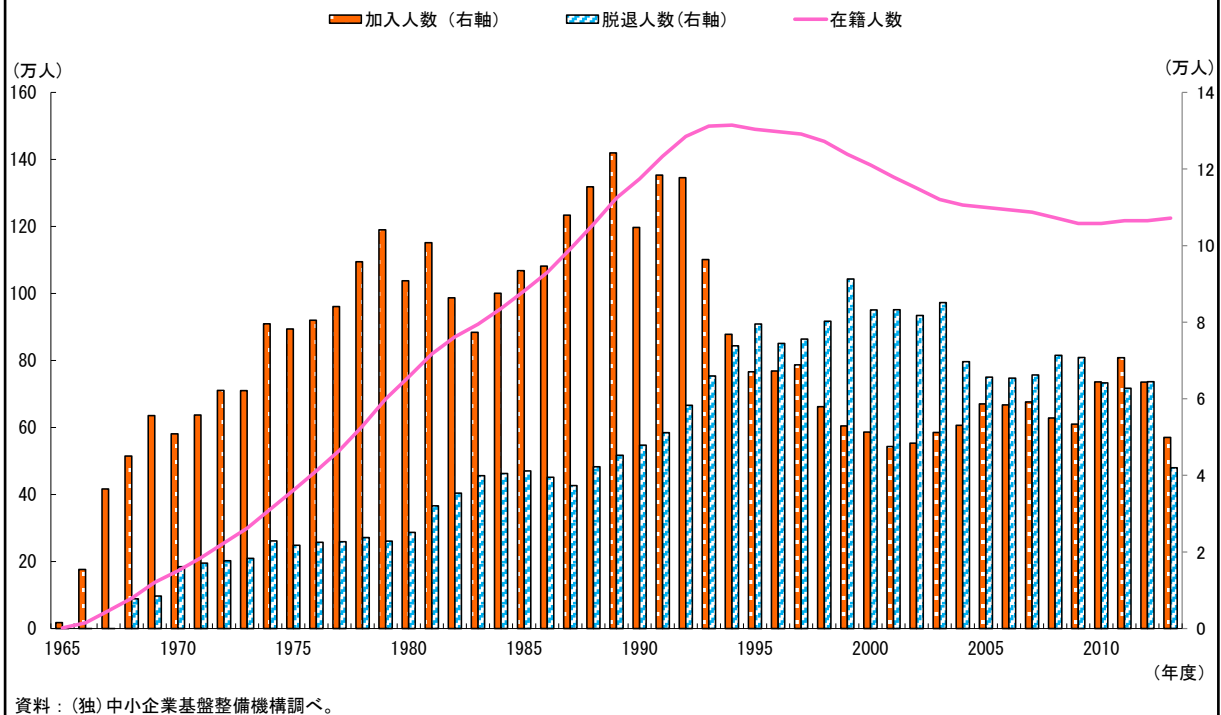
※納付された掛金及びこの運用益は全額を共済金又は解約手当金に充て、制度運営に係る事務経費は国の一般会計から手当て

第3-3-40図 共済金を受け取ることができる場合

○共済金を、どのような時にいくら受け取ることができるかは、共済に加入する資格及び共済事由により異なる。

	A共済事由	B共済事由	準共済事由	解約事由
個人事業主	○事業の廃止 ※配偶者、子へ事業を全部譲渡した場合除く ○事業主の死亡	○老齢給付 ※65歳以上で15年以上掛金を納付した者は受給権を得る	○事業主が事業を配偶者又は子に事業を全部譲渡 ○法人成りし、その会社の役員に就任しなかった	○任意解約(自己都合による共済契約の解除) ○機構による共済契約の解除(1年以上の掛金滞納等) ○個人事業を法人成りし、その法人の役員に就任
共同経営者	○事業主の廃業に伴う退任	○老齢給付 ※65歳以上で15年以上掛金を納付した者は受給権を得る	○個人事業主の配偶者又は子への事業の全部譲渡に伴い、共同経営者がその地位を譲渡 ○個人事業主が法人成りし共同経営者がその会社の役員に就任しなかった	○任意解約(自己都合による共済契約の解除) ○共同経営者を任意で退任 ○機構による共済契約の解除(1年以上の掛金滞納等) ○個人事業主が法人成りし、共同経営者がその会社の役員に就任
会社等役員	○会社等の解散 ※組織変更により会社を解散した場合除く	○疾病又は負傷による役員の退任 ○役員の死亡 ○老齢給付 ※65歳以上で15年以上掛金を納付した者は受給権を得る	○法人の解散、病気や怪我以外の理由で役員を退任	○任意解約(自己都合による共済契約の解除) ○機構による共済契約の解除(1年以上の掛金滞納等)

第3-3-41図 小規模企業共済制度の加入、脱退、在籍人数の推移



【コラム 3-3-3 廃業支援の取組】

経営者の高齢化が進み、事業継続を断念する企業の増加が予想される中、岐阜県大

垣市にある大垣共立銀行（金融機関コード：0152）は、2010 年から事業整理支援ローン（愛称：カーテンコール）の取り扱いを開始した。カーテンコールは、先行き不透明な経営環境下で今後の事業展望が描きづらく、業績不振からの脱却が困難であると判断をせざるを得ない企業や、後継者不在等で事業承継対策ができない企業に対し、

5 廃業に至るまでの事業資金を融資するものである。ただし、極端な債務超過の状況ではなく、収支バランスが取れている企業であることが条件となる。

カーテンコールを開始した当時は経済状況が悪く、債務超過となり倒産する前の事前支援としてカーテンコールは始まり、現在、4 件の利用実績があるものの、廃業は経営者にとって重い決断であり、廃業後の生活の見通しや取引先との関係の整理がつかない限り、踏み切ることはできない。そもそも銀行には企業には出来る限り存続して欲しいという思いもある中で、銀行側から経営者に対して、廃業を前提としたカーテンコールの利用を持ちかけることは心情的に難しい部分がある。

10

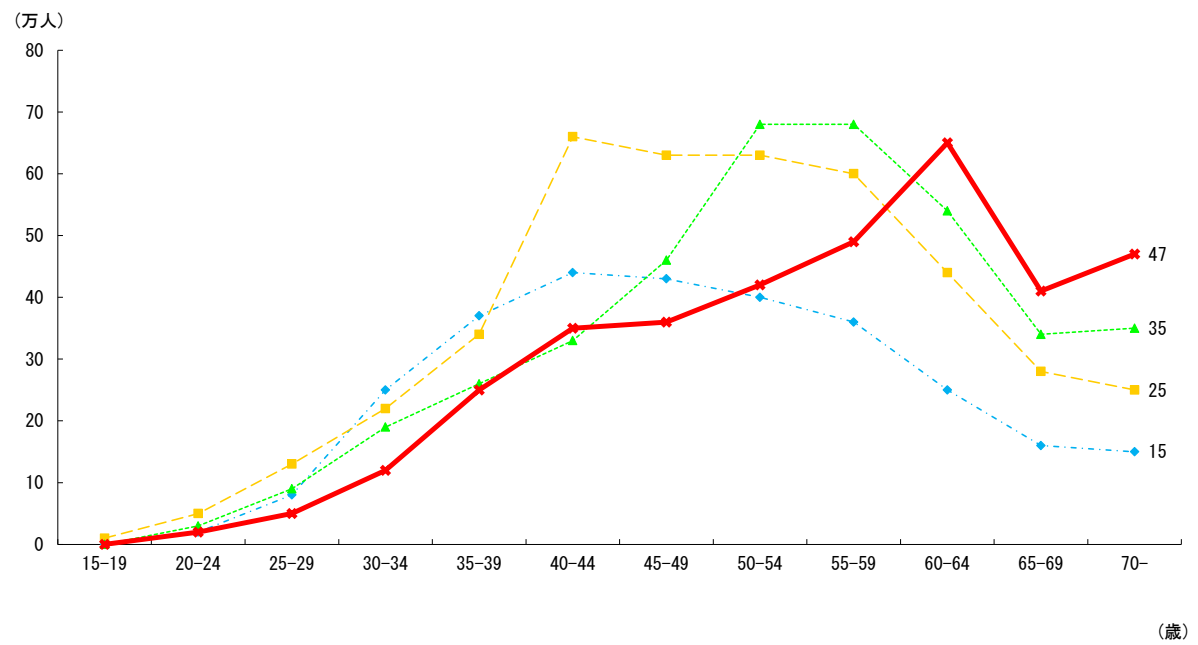
しかしながら、カーテンコールは地域に暮らす住民、企業の方の活性化につながればという思いで始めた取組であり、確実に支援ニーズはあると考えている。大垣共立銀行としては、今後も、地域の企業とのつながりが強い地域金融機関として、ローン以外のオーダーメイド支援を行うことも視野にいれながら取り組んでいきたいと考えている。

15

<事業整理支援ローン(カーテンコール)の概要>

利用できる者	<p>「自主廃業」を予定する法人で、以下（1）～（4）のすべてに該当する者</p> <p>（1）大垣共立銀行と既往融資取引があり、メイン・準メイン取引先であること</p> <p>（2）直近決算で債務超過でないこと</p> <p>（3）清算時に資産超過が見込めること</p> <p>（4）「自主廃業」（解散、清算手続開始）を直前に控えるなどで、廃業に向けた事業縮小が相当程度進捗していないこと</p>
融資の用途	「自主廃業」に至るまでの事業資金（買掛金決済資金、退職金含む人件費支払資金等）
経営支援等	<p>必要に応じて、以下経営支援を併せて実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部専門家との連携（紹介）による廃業までの経営支援 ・ 後継者不在による「自主廃業」予定の者へは、事業承継対策支援

付注3-3-1 年齢階級別の役員数の推移



資料：総務省「労働力調査」

(注) 非農林業について集計している。