

第2部

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

経営者の世代交代

第1章

経営資源の引継ぎ

経営者の高齢化が進む中で、第1部で確認したとおり、休廃業・解散件数は増加傾向にあり、中小企業・小規模事業者の数は年々減少している。そのような状況で、我が国経済が持続的に成長するためには、企業がこれまで培ってきた、未来に残すべき価値を見極め、事業や経営資源を次世代に引き継ぐことが重要である。しかしながら、中小企業・小規模事業者が培ってきた事業や、技術・ノウハウや設備などの貴重な経営資源が、次世代に引き継がれることなく散逸してしまう場合もある。

そこで、本章では、経営者が引退するまでの実態と、経営資源を引き継ぐに当たっての課題などを明らかにしていく。

第1節 経営者引退の概観

本節では、まず、第2部で分析する経営者の参入と引退の概観を示す。その上で、特に経営者の

引退（事業承継・廃業）の概念の整理を行う。

1 経営者の参入と引退の概観

はじめに、経営者の参入と引退の全体像と、それを分析する背景を示す。

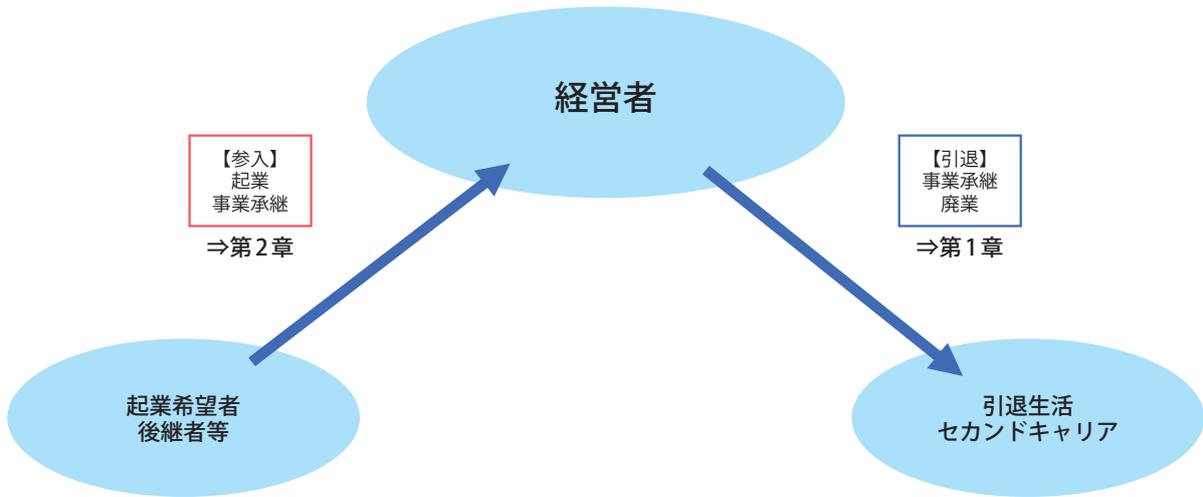
① 経営者の参入と引退の概念

第2-1-1図は、経営者の参入と引退の概念を示している。経営者の参入には、自ら事業を開始す

る「起業」、他者から事業を引き継ぐ「事業承継」がある。他方、経営者の引退には、他者へ事業を引き継ぐ「事業承継」、事業を停止する「廃業」がある。近年、事業承継が注目されている¹が、「事業承継」は、経営者の参入と引退が同時に行われていることを指す。

1 中小企業庁（2018a、2017a、2014）

第2-1-1図 経営者の参入と引退の概念図

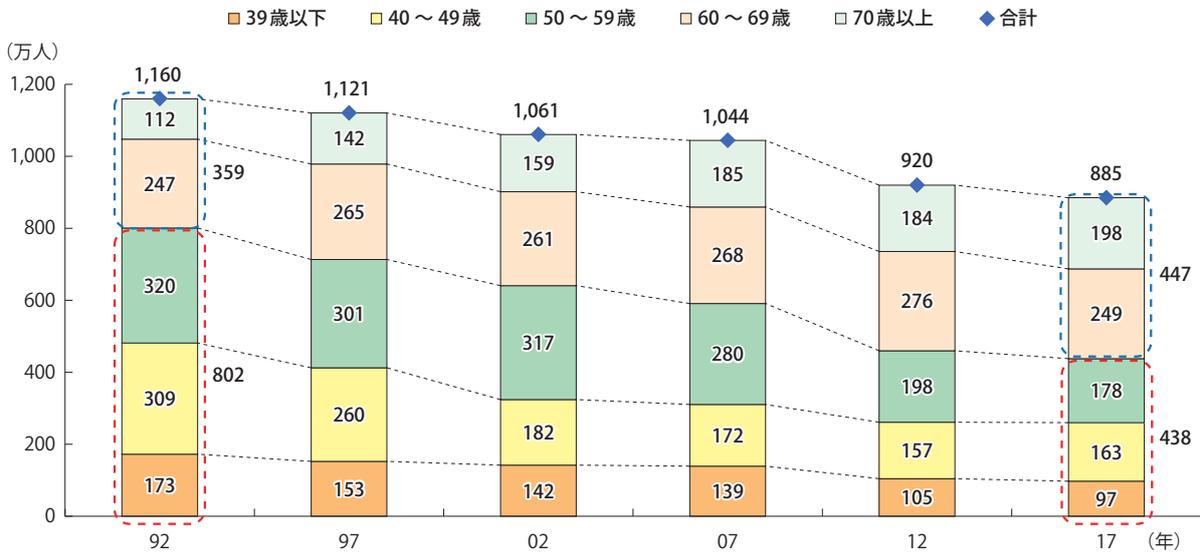


②経営の担い手の推移

第2-1-2図は、我が国の企業（個人事業者を含む）の経営の担い手の数の推移を示している。59歳以下の経営の担い手は、1992年から2017年にかけて約45%減少している。他方、60歳以上の

経営の担い手は、同じ期間に約25%増加している。経営の担い手の高齢化が進み、2017年時点で、経営の担い手の数は、60歳以上が59歳以下を上回っている。

第2-1-2図 経営の担い手の推移



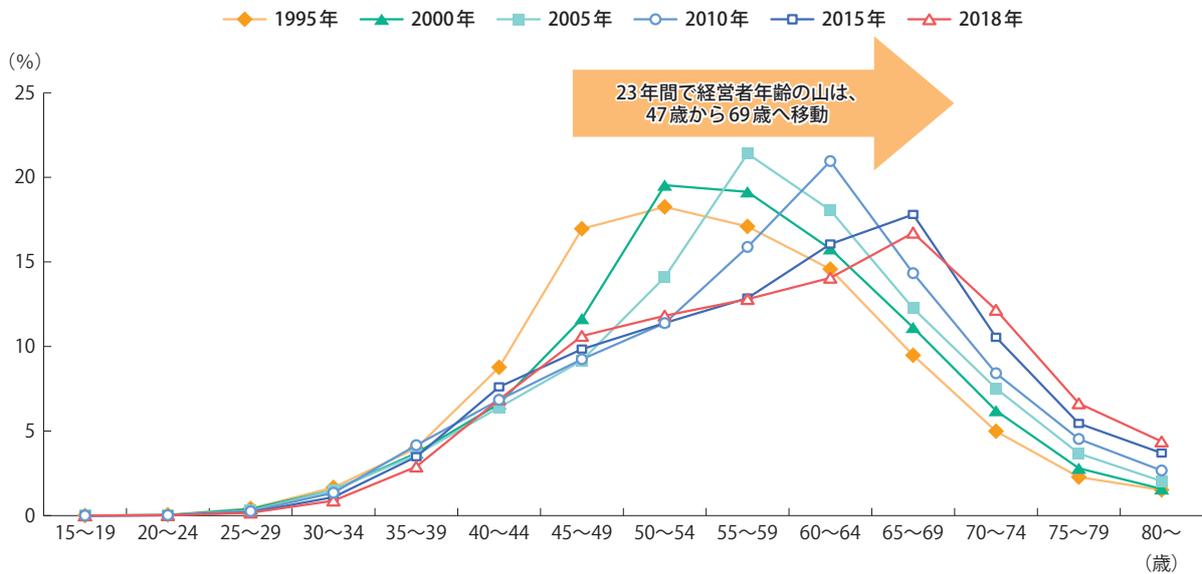
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注)1. ここでいう経営の担い手とは、会社などの役員又は自営業主と回答した者をいう。
 2. 会社などの役員には、法人の代表者でない者も含まれるため、企業数よりも多い数となる。
 3. 全産業を対象としている。

③年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布
次に、中小企業の経営者の年齢の分布を見ると最も多い経営者の年齢は1995年に47歳だったが、

2018年には69歳となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいることが分かる²（第2-1-3図）。

第2-1-3図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工
(注)年齢区分が5歳刻みであるため山が、動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している

今後、経営者の高齢化が進むと、年齢を理由に引退を迎える経営者が増えると予想される。こうした中で、地域社会ひいては日本経済を維持・発

展させるためには、新たな経営の担い手の参入や、有用な事業・経営資源を次世代に引き継ぐことが重要になる。

2 経営者引退に伴う経営資源の引継ぎ

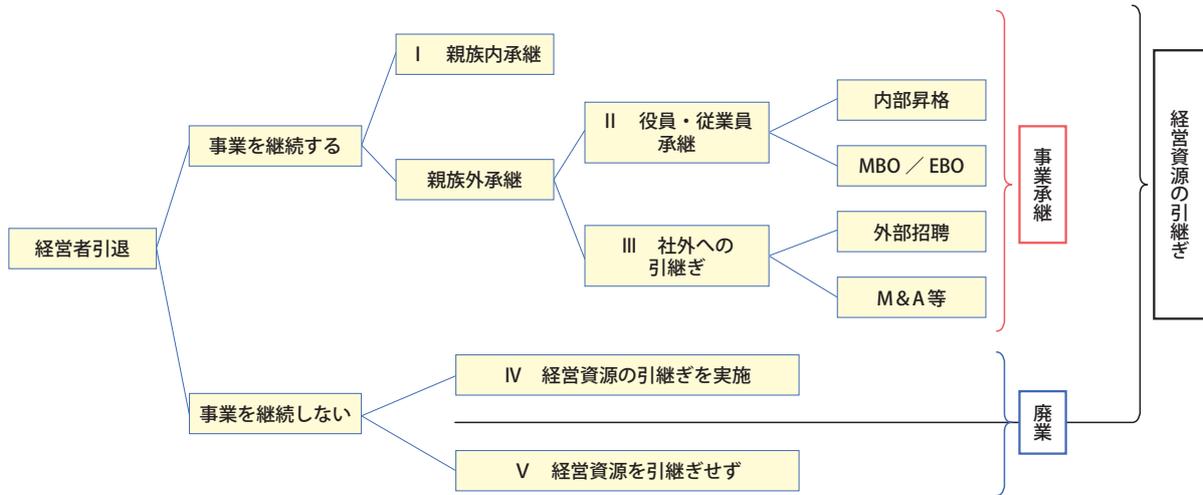
①経営資源引継ぎの概念

第2-1-4図では、経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念について整理している。経営者引退は、事業が継続されるか否かによって「事業承

継」と「廃業」に分けられる。また、事業の継続状況とは別に、事業で使用されていた経営資源がどうなったかという観点から捉えた「経営資源の引継ぎ」がある。

² 第2-1-3図の年齢区分が5歳刻みであるため、山が動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している。

第2-1-4図 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



(1) 「経営資源」と「事業」

「事業承継」、「廃業」、「経営資源の引継ぎ」について整理するに当たり、分類する上での軸となる「経営資源」と「事業」について説明する。

中小企業庁が2016年に策定した事業承継ガイドライン³によると、「経営資源」は、「人」、「資産」、「知的資産」に大別できる。具体的には、

- ・「人」… 経営権⁴
- ・「資産」… 株式、事業用資産（設備・不動産）、資金
- ・「知的資産」… ノウハウ、取引先との人脈、顧客情報、知的財産権

などが挙げられている。

ここでいう「事業」とは、これら「経営資源」を用いて生産活動を行っていることを指す。

(2) 事業承継

ここでは、経営者が引退した後も「事業を継続する」ものを「事業承継」としている。「事業を継続する」とは、経営者の引退前後で生産活動⁵が停止することなく連続して「事業」が行われている状態を指す。経営者が引退して生産活動が一時的に停止し、その後、誰かが復活させた場合は

継続とはみなさない。

「事業を継続する」場合、事業を行うために必要な「経営資源」は当然引き継がれる。後継者の判断で一部の経営資源を引き継がないケースもあるかもしれないが、「事業承継」する際は少なくとも何らかの「経営資源の引継ぎ」が行われるといえる。

事業承継の類型としては、同ガイドラインで3つが示されている。(以下、同ガイドラインからの引用。I～IIIは第2-1-4図に対応。)

I 親族内承継

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある。

II 役員・従業員承継

「親族以外」の役員・従業員に承継する方法である。経営者としての能力のある人材を見極めて

3 中小企業庁（2016a）

4 事業承継ガイドラインには明記されていないが、「人」には、従業員も含まれると考えられる。

5 サービスの提供なども含む。

承継することができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。

Ⅲ 社外への引継ぎ（M & A等）

株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法である。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。事業譲渡には、「事業の一部譲渡」も含まれる。

(3) 廃業

ここでの「廃業」とは、経営者が引退した後は、「事業を継続しない」（事業が連続していない）ことを指す。なお、法的に倒産した企業については、本章では分析の対象としていない。

「廃業」した場合でも、個別に経営資源が引き継がれる場合がある。廃業企業からの経営資源の引継ぎに関する先行研究については、井上（2017）がある。この論文の基となっている（株）日本政策金融公庫総合研究所（2017）では、経営資源の譲渡しの定義を「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」としている。当該調査の経営資源ごとの引継ぎ状況を見ると、「従業員」、「機械・車両などの設備」、「販売先・受注先」の引継ぎ割合が比較的高い。

このような個別の経営資源の引継ぎの動向について、井上（2017）によれば、「廃業した企業の実に約3割もが経営資源を譲り渡しており、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。」という。また、経営資源の引継ぎのメリットについては、「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。」とある。

これを踏まえ、「廃業」を次の2つに整理した（Ⅳ、Ⅴは第2-1-4図に対応）。

Ⅳ 経営資源の引継ぎを実施

事業を停止する前後に、自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者などへ引継ぎを行う。経営資源を個別に引き継ぐ場合と、複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合がある。

Ⅴ 経営資源を引継ぎせず

事業を停止する前後に、自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者などへ引継ぎを行わない。

(4) 経営資源の引継ぎ

以上のことから、第2-1-4図のⅠ～Ⅳの場合、「経営資源の引継ぎ」を実施しているといえる。「事業承継」のみならず、「廃業」した企業から個別又は一体で経営資源を引き継ぐ取組も、経営資源を散逸させないことにつながる。

概念整理の最後に、「Ⅲ社外への引継ぎ（M & A等）」における「事業の一部譲渡」と、「Ⅳ経営資源の引継ぎを実施」における「複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合」の違いについて事例を用いて説明する。

【複数店舗を運営する家具小売事業者の例】

●営業している家具店のうち1店舗をそのまま譲渡
営業している状態のまま店舗を引き継ぐケースで、事業を継続しているとみなされるため、「Ⅲ社外への引継ぎ（M & A等）」における「事業の一部譲渡」に該当する。仮に店名が新しくなり販売方法が一新（例えばネット販売に転換）されたとしても、それは以前の店名や販売

方法からの変更という形になる。

- 営業を停止（閉店）した家具店の経営資源（土地・建物・備品など）をセットで譲渡

生産活動が既に停止しており、「事業」は継続されていないため「IV経営資源の引継ぎを実施」における「複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合」に該当する。以前のように家具店として営業するか、別業種（自動車販売店など）での事業のために経営資源を活用するかなど、様々な選択肢がある。

②調査の概要

経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念を踏まえると、前掲第2-1-4図のI～IVは、次世代に経営資源を引き継いでいる。冒頭で述べた通り、経営資源の散逸を防ぐためには、この取組が重要である。経営資源の引継ぎの実態と課題を把握するため、ここからは特に引退する経営者に着目し、

経営者を引退した者を対象とした「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査⁶」を用いて、事業承継した経営者、廃業した経営者別に分析していく。

第2節では、事業承継について、承継の形態（第2-1-4図のI～III）別の状況や、より効果的な承継とするための後継者教育の取組を明らかにしていく。

第3節では、廃業企業からの経営資源の引継ぎ（第2-1-4図のIV）について、廃業を決断した時点でどのような経営資源を保有していたか、廃業に際しての課題、引退に向けた準備期間との関係などを分析していく。

第4節では、事業承継した経営者、廃業した経営者それぞれの引退前後の実態を分析し、課題などを明らかにしていく。

また、経営資源を譲り受ける側については、第2章で他の調査を用いて分析する。

6 みずほ情報総研（株）が2018年12月に、中小企業・小規模事業者の経営者を引退した50,000人を対象にアンケート調査を実施（回収4,984件、回収率10.0%）。ここでいう「経営者を引退」とは、法人の代表者又は個人事業主をやめたことを指す。本章における分析対象と留意点は以下のとおり。

【分析対象】

①事業承継した経営者 2,612件

ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

②廃業した経営者 2,077件

ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

なお、引退後の事業継続について無回答が295件あり。

【留意点】

- ・上記の①、②それぞれ一定の回収数が見込めるように配布先を割付しているものを、集計分析している。
- ・主に経営者引退時点で80歳以下の者を対象としている。
- ・主に経営者引退後3年以内の者を対象としている。
- ・本アンケートにおける「廃業」には、法的な倒産は原則含まれていない。

第2節 事業承継

円滑な事業承継の重要性については、「事業承継ガイドライン⁷」で詳しく述べられている。それを踏まえ、本節では、事業承継の課題や、後継

者教育の取組、事業承継が企業のパフォーマンスに与える効果を明らかにしていく。

1 事業承継した経営者の実態と取組

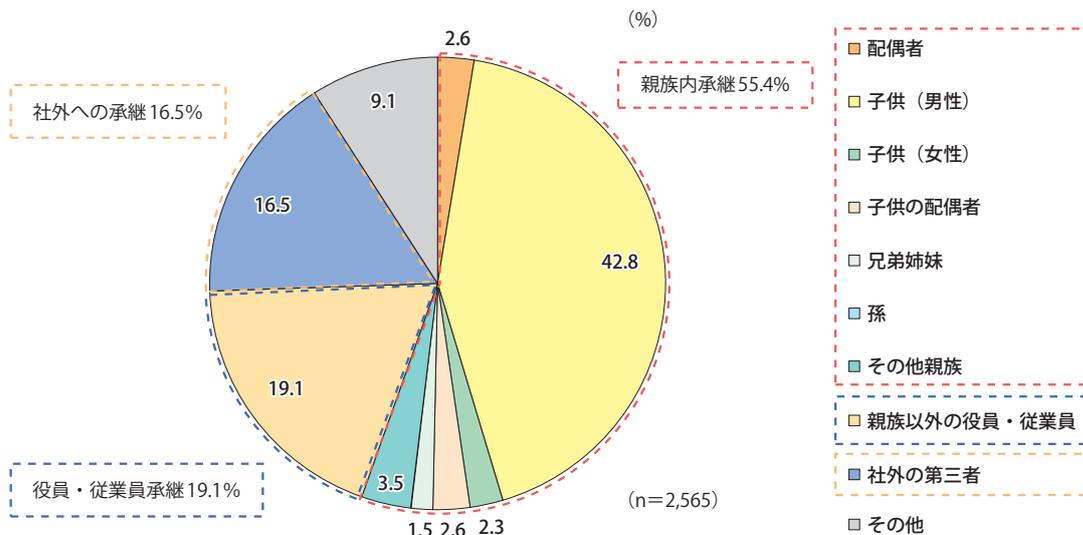
ここでは、「事業承継した経営者」への調査を基に、事業承継の形態別に、事業承継時の課題や事業用資産の引継ぎの実態について分析する。

継いだ後継者との関係を示している。親族内承継が過半を占めており、その大半は子供（男性）への承継である。他方、親族外の承継も3割を超え、事業承継の有力な選択肢になっている。

①事業承継の概観

第2-1-5図は、引退した経営者と、事業を引き

第2-1-5図 事業承継した経営者と後継者との関係



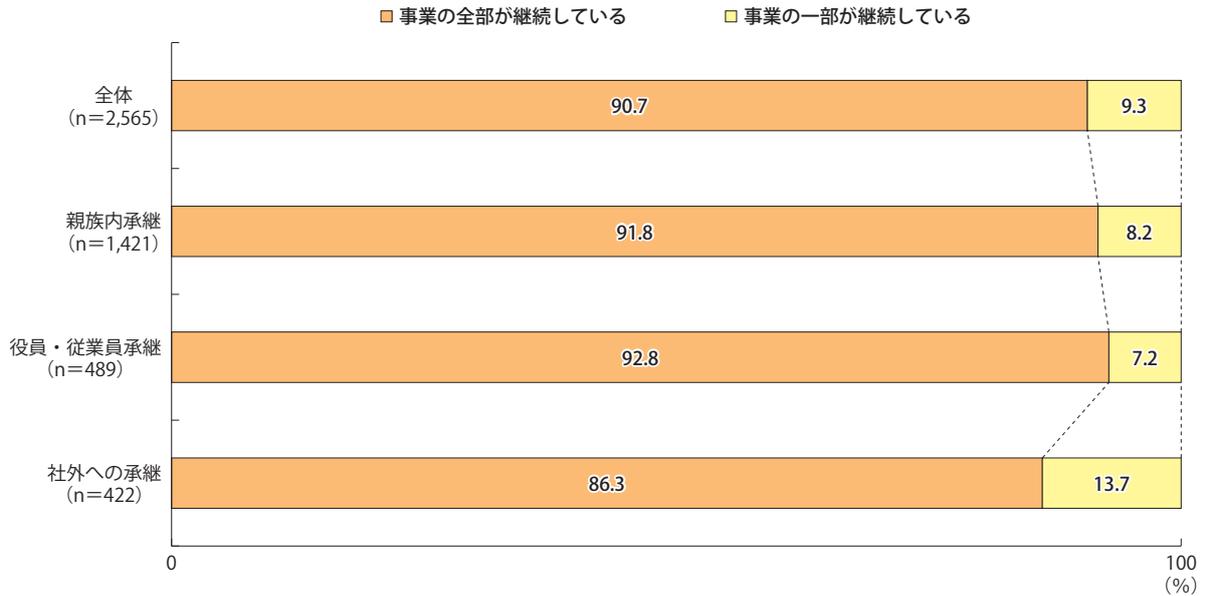
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
（注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-6図は、事業承継の形態別に、引き継いだ事業を示している。これを見ると、全体では約9割が、事業の全部を引き継いでいる。そのうち、

社外への承継では、事業の一部を引き継ぐ者の割合がやや高い。

7 中小企業庁（2016a）

第2-1-6図 事業承継の形態別、引き継いだ事業



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1.引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-7図は、事業承継の形態別に、後継者を決定して実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。親族内承継の場合、長い期間をかけて引

き継ぐ傾向にあるが、社外への承継でも、約3割は引継ぎに1年以上の時間をかけている。

第2-1-7図 事業承継の形態別、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1.引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第1節

第2節

第3節

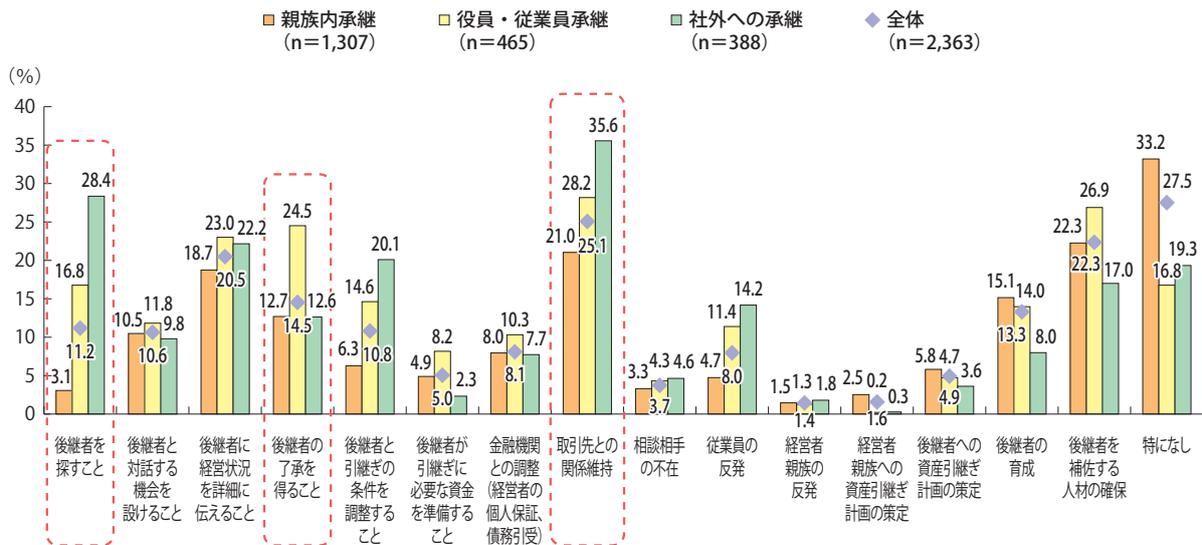
第4節

第5節

第2-1-8図は、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点を示したものである。役員・従業員への承継では、「後継者の了承を得ること」、社外への承継では、「取引先との関係維持」、「後継者を探すこと」に苦労したとする回答が多い。これを見ると、事業承継の形態別で、事業を引き

継ぐ上での苦労が異なることが分かる。また全体について見ると、「特になし」という回答が最も多いが、「取引先との関係維持」や「後継者に経営状況を詳細に伝えること」など、承継前に後継者に引き継ぐための取組や教育が必要な事項も比較的高い割合になっている。

第2-1-8図 事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点



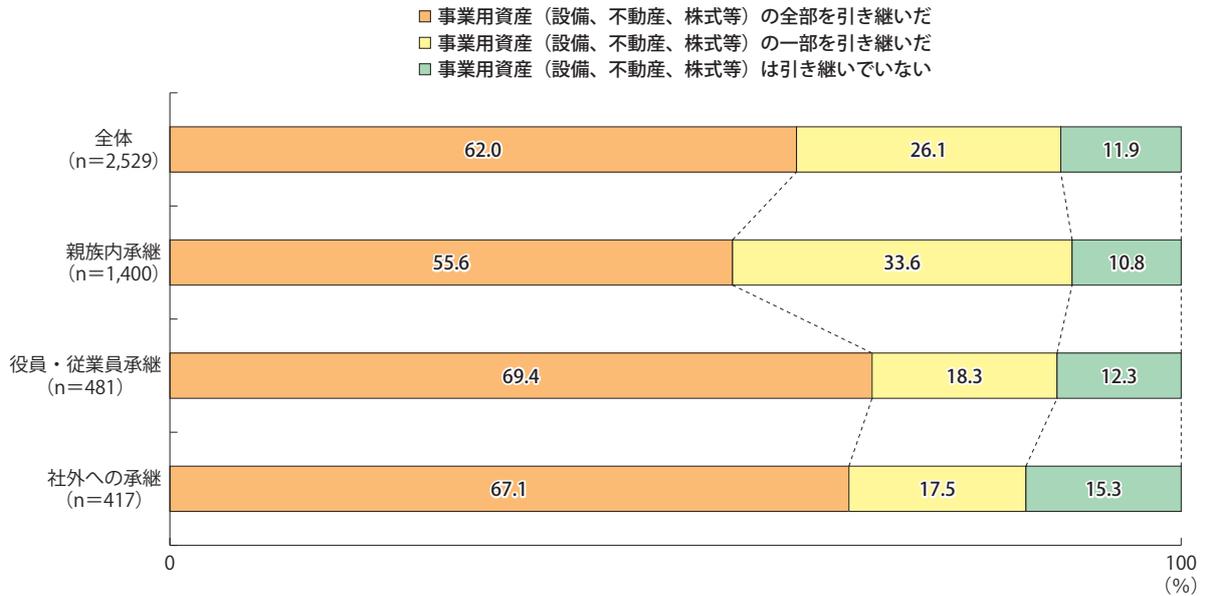
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②事業承継時の事業用資産引継ぎの実態

事業承継の形態別に、事業用資産の引継ぎの状況を見ると、全体では約6割が「事業用資産の全部を引き継いだ」と回答している（第2-1-9図）。

親族内承継では、他の形態に比べて、「事業用資産の全部を引き継いだ」割合が低いことが分かる。

第2-1-9図 事業承継の形態別、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-10図は、事業承継の形態別に、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由を見たものである。

親族内承継では、「贈与税の負担が大きい」と回答した割合が高い。これは、親族内承継では無償で引き継ぐことが多く、生前贈与に当たって税負担が課題になっていると考えられる。この課題に対し、2018年度に法人版の事業承継税制の特例措置が創設され、2019年度からは個人版の事業承継税制の特例措置が創設されている⁸。

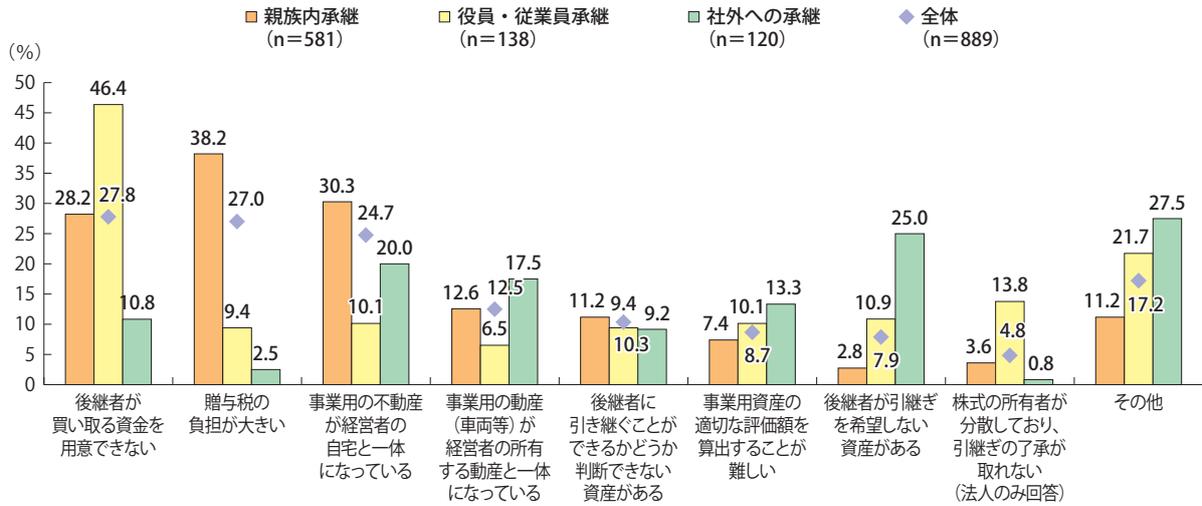
役員・従業員への承継では、「後継者が買い取

る資金を用意できない」と回答した割合が高い。経営を引き継いだ後、事業用資産を全て後継者に引き継ぐためには、後継者側の資金の準備が必要になる。後継者が早めに金融機関などに相談を始められるよう、経営者として早めに意思決定を行い、その旨を後継者に伝えることが、将来の安定した事業継続につながると考えられる。

社外への承継では、「後継者が引継ぎを希望しない資産がある」と回答した割合が高い。後継者が今後の経営方針を検討する上で、引き継ぐ事業用資産を選択していると推察される。

⁸ 詳細はコラム2-1-1及びコラム2-1-2を参照。

第2-1-10図 事業承継の形態別、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産について「事業用資産（設備、不動産、株式等）の一部を引き継いだ」、「事業用資産（設備、不動産、株式等）は引き継いでいない」と回答した者について集計している。
2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-1-1

事業承継関連施策

本コラムでは、円滑な事業承継を実現するために活用できる事業承継支援策について、それぞれ概要を紹介する。

1. 経営承継円滑化法に基づく総合的支援

(1) 遺留分に関する民法の特例

一定の要件を満たす後継者（親族外も対象）が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることにより、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

- ①後継者に贈与した非上場株式等を遺留分に係る請求の対象外とすることで、相続に伴う株式分散を未然に防止できる。（除外合意）
- ②後継者の貢献による非上場株式等の価値の上昇分を遺留分に係る請求の対象外とすることで、企業価値の向上を心配することなく経営に集中できる。（固定合意）

2019年の経営承継円滑化法の改正により、個人事業者が後継者に対して贈与した事業用資産についても、遺留分に係る請求の対象外とすることができる特例措置が創設される予定。

(2) 金融支援

事業を承継した後継者及び今後事業を引き継ごうとしている個人に対し、事業承継に伴う資金需要（自社株式の買取資金や納税資金等）への支援や信用力低下による経営への影響を緩和するため、都道府県知事による認定を前提として、①信用保証枠の実質的な拡大、②日本政策金融公庫等による貸付けを利用できる。

(3) 事業承継税制

①法人版事業承継税制

後継者が先代経営者から贈与・相続により取得した非上場株式等に課される贈与税・相続税について、納税を猶予及び免除する措置。2018年4月1日からの10年間限定の特例措置が創設され、従来の措置（一般措置）と比較すると主に次の点が拡充された。

- ・対象株式数の上限を撤廃し、猶予割合を100%に拡大
- ・雇用要件を抜本的に見直し、5年平均8割の雇用維持が未達成でも猶予が継続可能
- ・対象者を拡大し、複数の株主から最大3名の後継者に対する承継も対象に
- ・経営環境の変化に対応した減免制度を導入

特例措置を活用するためには、2018年4月1日から5年以内に都道府県知事に対して特例承継計画を提出した上で、2027年12月31日までの10年間に実際に株式を後継者に承継する必要がある。

②個人版事業承継税制

2019年4月1日から、個人事業者が事業用資産を後継者に贈与・相続した際に課される贈与税・相続税の納税を猶予及び免除する措置が創設された。法人版事業承継税制の特例措置と同様に、2019年4月1日からの10年間限定の特例措置であり、土地、建物、機械、器具備品等の幅広い事業用資産を対象として、100%納税猶予を受けることができる。

この制度の適用を受けるためには、2019年4月1日からの5年以内に都道府県知事に対して個人事業承継計画を提出した上で、2019年1月1日から2028年12月31日までに事業用資産を後継者に承継する必要がある。

なお、個人版事業承継税制は、事業用小規模宅地特例との選択制となっている。

コラム2-1-1 図 事業承継税制の概要

個人版事業承継税制（※）		法人版事業承継税制	
相続税・贈与税の納税猶予制度	税制	相続税・贈与税の納税猶予制度	
2019年度からの10年間（2019年1月1日から2028年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）	期間	2018年度からの10年間（2018年1月1日から2027年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）	
100%	猶予割合	100%	
土地、建物、機械・器具備品等	対象資産	非上場株式	
・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等	要件	・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等	

※事業用小規模宅地特例との選択制

2. 事業引継ぎ支援センター

後継者不在等の理由により第三者に事業を引継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援を行う専門機関。全都道府県に48か所設置されている。

3. 事業承継補助金

事業承継を契機に新たな分野へのチャレンジや事業転換等に取り組み、更なる成長を目指す中小企業者を支援するため、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を補助する。親族内での承継等による経営者交代（補助上限：最大500万円、補助率：1/2又は2/3）、M & Aによる事業の再編・統合（補助上限：最大1,200万円、補助率：1/2又は2/3）など、多様な事業承継が補助の対象となる。

コラム 2-1-2

個人版事業承継税制の創設

平成30年度税制改正により法人版事業承継税制の抜本的な拡充が図られた一方、個人事業者については事業用の土地に対する特例（特定事業用小規模宅地特例）のみで、土地以外の事業用資産の承継や、生前の事業承継を促すための支援策は措置されていなかった。

このため、平成31年度税制改正においては、個人事業者の事業承継を集中的に促進するため、事業用資産の承継に係る贈与税・相続税の新たな納税猶予制度（以下、「個人版事業承継税制」）が2019年4月1日から10年間の時限措置として創設された。（コラム2-1-2図）

本制度を活用するためには、2019年4月1日から2024年3月31日までの5年間に「個人事業承継計画」を都道府県に提出し、2019年1月1日から2028年12月31日までの10年間に実際に事業承継を行うことが必要となる。

コラム2-1-2図 個人版事業承継税制の概要

● 個人事業者についても、円滑な世代交代を通じた事業の持続的な発展の確保が喫緊の課題となっていることを踏まえ、**個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する「個人版事業承継税制」を創設。**

<p>① 多様な事業用資産が対象</p> <p>事業を行うために必要な多様な事業用資産が対象</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 土地・建物（土地は400㎡、建物は800㎡まで） ○ 機械・器具備品 （例）工作機械・パワーショベル・診療機器 等 ○ 車両・運搬具 ○ 生物（乳牛等、果樹等） ○ 無形償却資産（特許権等）等 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>【工作機械】</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>【診療機器】</p>  </div> </div>	<p>② 相続税だけでなく贈与税も対象</p> <p>生前贈与による早期の事業承継準備を支援</p> <p>③ 納税額の全額（100%）が納税猶予</p> <p>後継者の承継時の現金負担をゼロに</p> <p>④ 10年間の時限措置</p> <p>2019年1月1日～2028年12月31日の間に行われる相続・贈与が対象</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

注1：制度を活用するためには、①経営承継円滑化法に基づく認定が必要
②平成31年度から5年以内に、予め承継計画を提出することが必要

注2：既存の事業用小規模宅地特例との選択制

【個人版事業承継税制のポイント】

(1) 承継時の税負担を実質ゼロに

対象となる事業用資産の承継に係る贈与税・相続税を100%納税猶予することができる。また、猶予されている税金は、承継した後継者が死亡した場合、一定期間経過後に後継者が次の後継者へバトンタッチをした場合等には免除される。

ただし、節税を目的とした制度の乱用を防止するための所要の要件（事業継続要件や資産保有要件など）が設けられている。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

(2) 多様な事業用資産が対象

従来から、小規模宅地特例（最大400m²まで80%減額）が存在するが、当該特例は土地のみ、かつ、相続によるものが対象で、土地以外の事業用資産は対象外となっている。個人版事業承継税制では、贈与による承継も対象となるほか、事業用の土地に加え、事業用の建物、車両、機械、器具備品等の承継に係る贈与税・相続税についても100%納税猶予することができる。

なお、個人版事業承継税制と事業用の小規模宅地特例は選択適用となる。

(3) 親族外への承継も対象

事業用の小規模宅地特例は親族への承継のみ適用が認められるが、個人版事業承継税制では親族外への承継も認められる。また、直系卑属のみ適用が認められる相続時精算課税制度についても、個人版事業承継税制を適用する場合には、活用することができる。

(4) 経営環境の変化に応じた減免

経営環境の変化により廃業や事業の譲渡を行うなど、一定のやむを得ない事情が生じた場合には、廃業時の評価額や譲渡額を基に贈与税・相続税を再計算し、猶予されていた贈与税・相続税との差額が減免されることで、経営環境の変化による将来の不安を軽減する仕組みとなっている。

なお、個人版事業承継税制では法人版事業承継税制のような雇用要件は設けられていない中、承継した後継者が重度障害により事業の継続が困難となった場合は免除されるなど、個人事業者の実態に即した制度設計となっている。

コラム 2-1-3

事業承継に関する融資制度

本節で見てきたとおり、事業用資産を引き継ぐ上での課題として、相続税・贈与税の負担や、資産買取りの際の資金が挙げられている。こうした事業承継を行うために必要な資金の融資を（株）日本政策金融公庫が行っている（コラム2-1-3図）。

コラム2-1-3図 事業承継・集約・活性化支援資金制度概要

貸付対象者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 安定的な経営権の確保等により、事業の承継・集約を行う方 2. 中小企業経営承継円滑化法に基づき認定を受けた中小企業者の代表者の方又は事業を営んでいない個人の方 3. 事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に取引金融機関からの資金調達が困難となっている方であって、公庫が融資に際して経営者個人保証を免除する方 4. 中期的な事業承継を計画し、現経営者が後継者（候補者を含みます。）と共に事業承継計画を策定している方 5. 事業の承継・集約を契機に、新たに第二創業（経営多角化、事業転換）または新たな取組みを図る方（第二創業後または新たな取組後、おおむね5年以内の方）
貸付用途	事業の承継・集約に必要な設備資金および運転資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円 国民生活事業：7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	基準利率、特別利率
貸付期間	設備資金：20年以内<据置期間2年以内> 運転資金：7年以内<据置期間2年以内>
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫(中小企業事業及び国民生活事業)

2 後継者教育

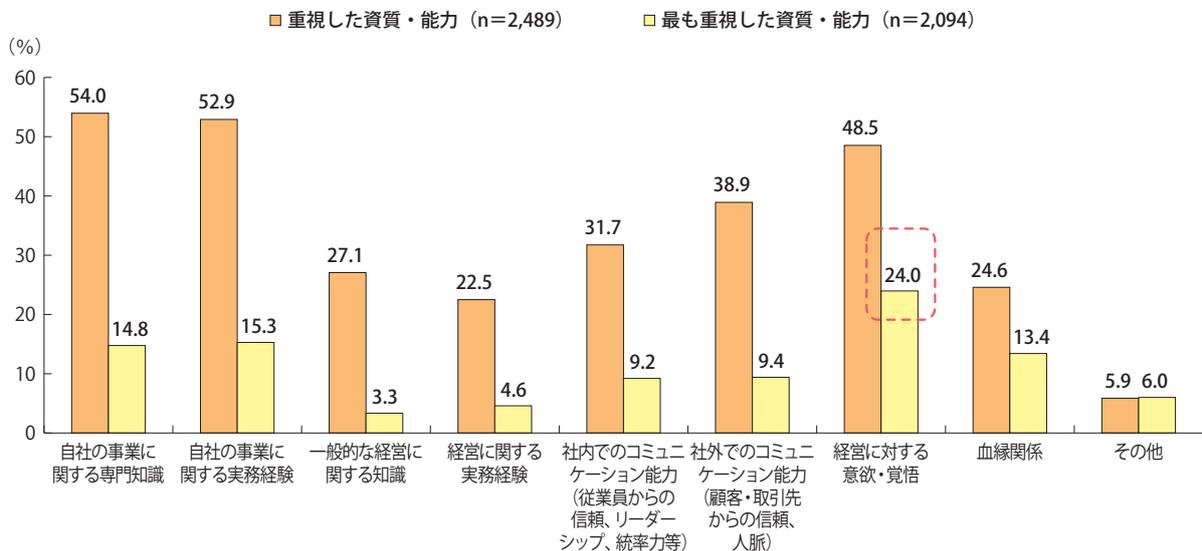
①後継者教育の取組

次に、円滑な事業承継にとって重要な後継者教育について、取組の効果などを明らかにしていく。中小企業庁が2017年4月に策定した「事業承継マニュアル⁹⁾」においても、次期経営者として必要な実務能力、心構えを習得するための後継者教育の重要性について述べられている。

まず、事業承継した経営者が後継者を決定する

上で重視した資質・能力について見たものが第2-1-11図である。重視した資質・能力としては、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」を回答する割合が高く、自社の事業への理解を重視していることが分かる。ただし、最も重視されている資質・能力は、「経営に対する意欲・覚悟」という心構えの部分であることが見て取れる。

第2-1-11図 後継者を決定する上で重視した資質・能力



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 「重視した資質・能力」については複数回答、「最も重視した資質・能力」については単一回答となっている。
 3. 「重視した資質・能力」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-12図は、前掲第2-1-11図で見た後継者を決定する上で重視した資質・能力を、事業承継の形態別に示している。

親族内承継では、「血縁関係」と回答した割合が高いが、それ以上に、「自社の事業に関する専門知識」、「自社の事業に関する実務経験」が高く、知識や経験がより重視されていることが分かる。

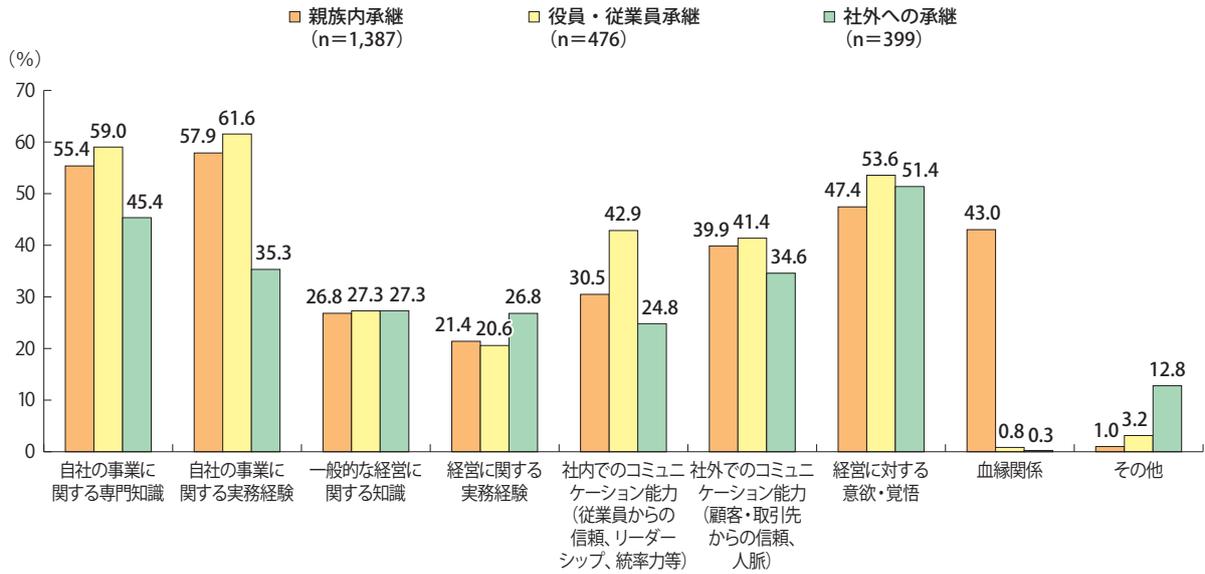
役員・従業員承継では、他の形態と比べ、「社内でのコミュニケーション能力(従業員からの信頼、リーダーシップ、統率力等)」と回答した割

合が高い。役員・従業員から経営者となる場合、将来のビジョンを打ち出す力や、組織のマネジメント能力、信頼に足る人格を有するかどうかを重視していると考えられる。

社外への承継では、他の形態と比べ、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」を回答する割合は低く、「経営に対する意欲・覚悟」を重視する傾向にあると考えられる。

9 中小企業庁(2017b)

第2-1-12図 事業承継の形態別、後継者を決定する上で重視した資質・能力



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

経営者が後継者に対し、意識的な後継者教育を行ったかどうかを事業承継の形態別に示したものが第2-1-13図である。親族内承継及び役員・従業員承継では、半数近くが意識的な後継者教育を

行っていた。社外への承継でも約3割は意識した後継者教育を行っており、経営者の外部招聘やM & Aによる引継ぎであっても、後継者教育を行う者が一定数いることが分かった。

第2-1-13図 事業承継の形態別、意識的な後継者教育の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

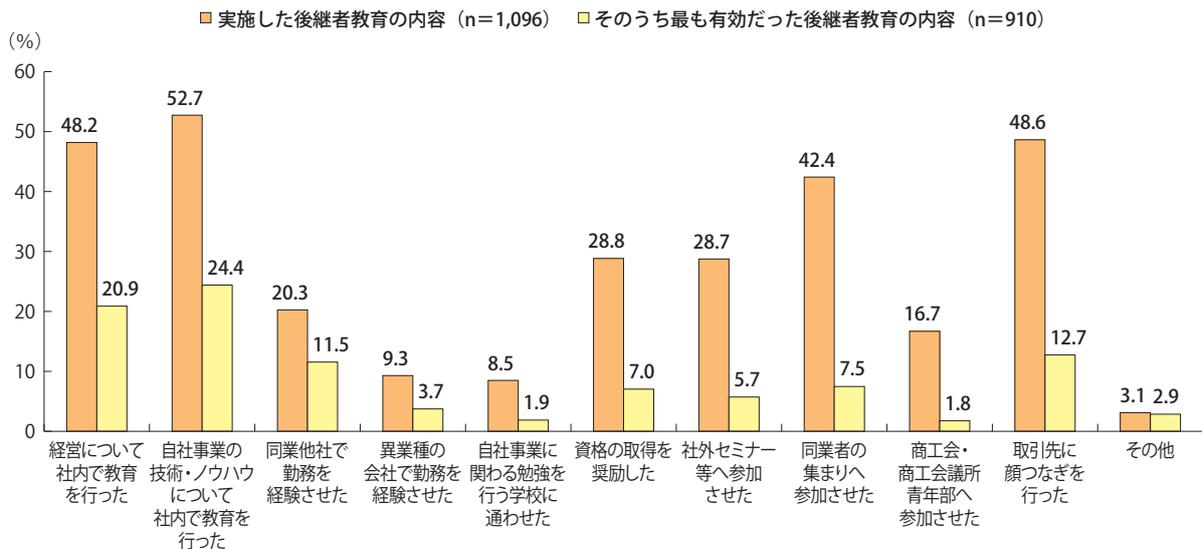
第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2-1-14図は、実施した後継者教育の内容について見たものである。「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」、「経営について社内で教育を行った」など、事業に直接関わる内容のものが、実施割合が高かった。最も有効だった後継者教育

の内容についても、社内教育、取引先への顔つなぎなどの回答が多かった。

実施した内容別に、回答企業のうち最も有効と回答した企業の割合を見ると、「同業他社で勤務を経験させた」が最も割合が高かった。

第2-1-14図 実施した後継者教育の内容



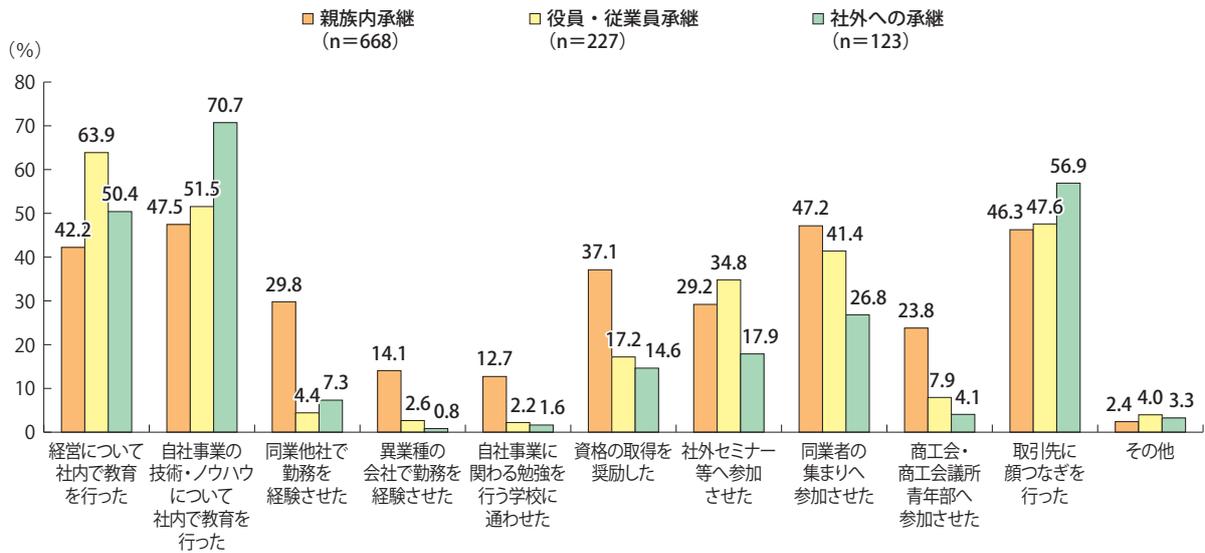
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。
 2. 「実施した後継者教育の内容」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、事業承継の形態別に、実施した後継者教育の内容を見たものが第2-1-15図である。

親族外承継（役員・従業員承継及び社外への承継）は、親族内承継に比べ、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハウに

ついて社内で教育を行った」など、社内教育の実施割合が高かった。他方、親族内承継は、親族外承継に比べ、同業他社での勤務や資格の取得を含め、社外における教育の割合が高かった。

第2-1-15図 事業承継の形態別、実施した後継者教育の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-16図は、特に、最も有効だった後継者教育の内容について、事業承継の形態別に示している。

親族内承継では、他の形態と比べて、「同業他社で勤務を経験させた」ことが、最も有効だったとした者が多い。長期的視点に立ち、親族の後継者に同業他社で経験を積んでもらい、それを自社に還元することが有効だとした経営者が多いと推察される。

役員・従業員承継では、「経営について社内で教育を行った」ことが最も有効だとする割合が高

かった。役員・従業員に引き継ぐ場合、経営に関する教育は、社内で経営者から後継者に直接行うことが有効だと考える経営者が多いと推察される。

社外への承継では、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」ことを最も有効だった後継者教育とした割合が高かった。社外の人材に対しては、直接自社事業に関わる内容の教育が効果的だったと考える経営者が多い。

第1節

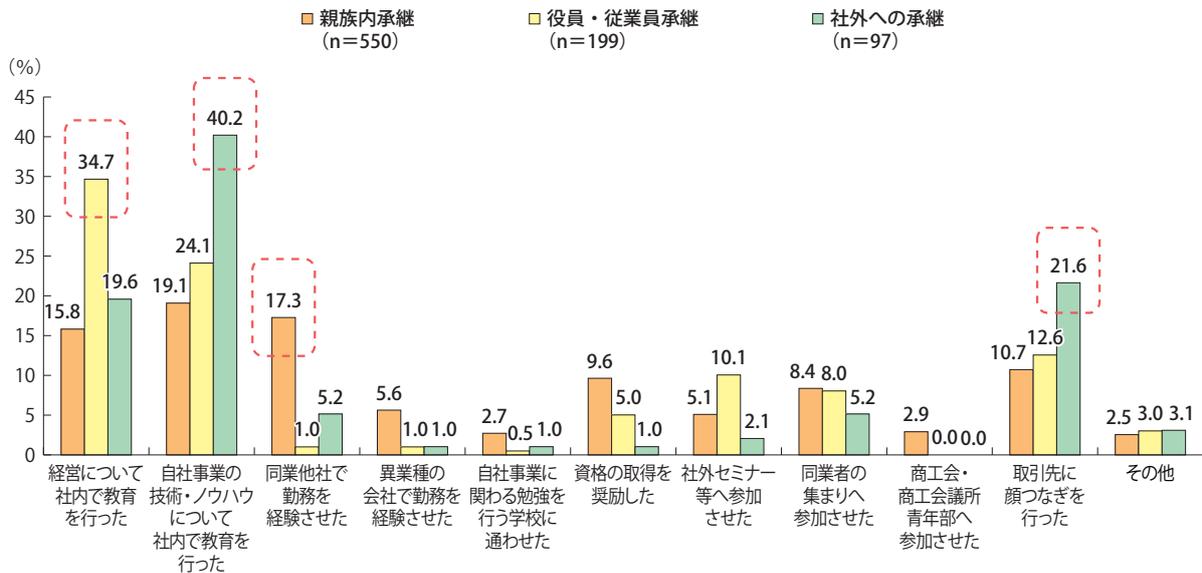
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-1-16図 事業承継の形態別、最も有効だった後継者教育の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。

②現在の後継者の働きぶりに対する満足度

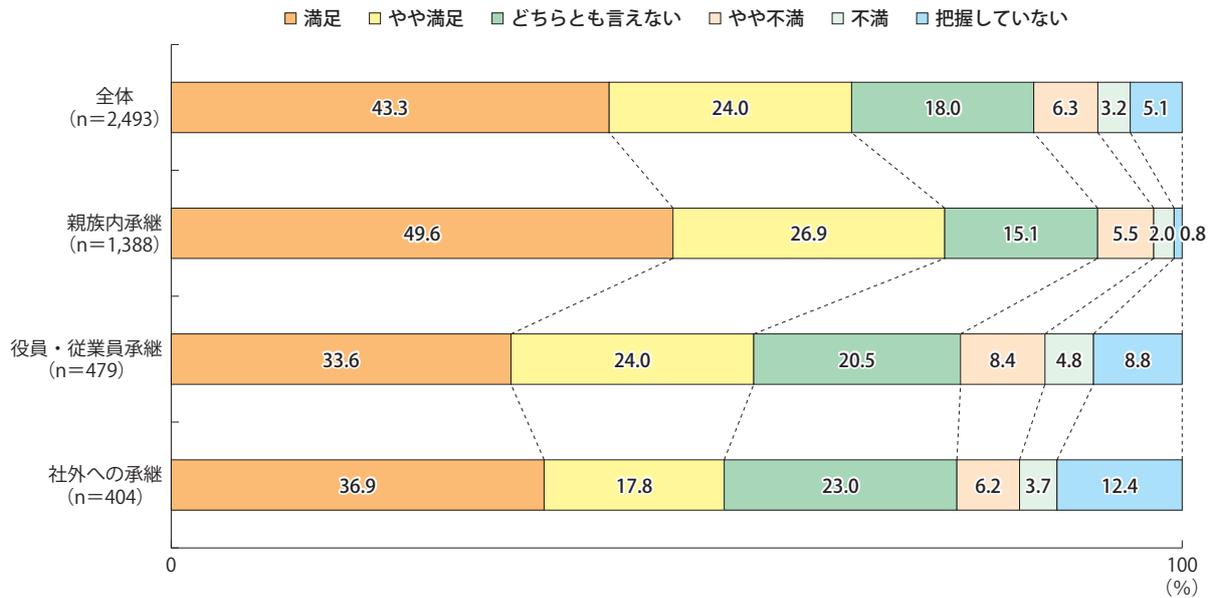
第2-1-17図は、現在の後継者の働きぶりに対する満足度を見たものである。全体で見ると、7割近くが「満足」又は「やや満足」としている。また、親族内承継は、後継者の働きぶりに対する満足度が、他の承継の形態に比べ高い。

ただし、最も重視した後継者の資質・能力別に、現在の後継者の働きぶりに対する満足度について見ると、「血縁関係」を最も重視した者は、他の資質・能力を重視した場合に比べ、「満足」と回答した割合が低い（第2-1-18図）。親族内承

継を重視するにしても、血縁関係以外の、後継者の資質・能力を重視して承継することが、働きぶりへの満足に結びつく傾向が高いといえよう。

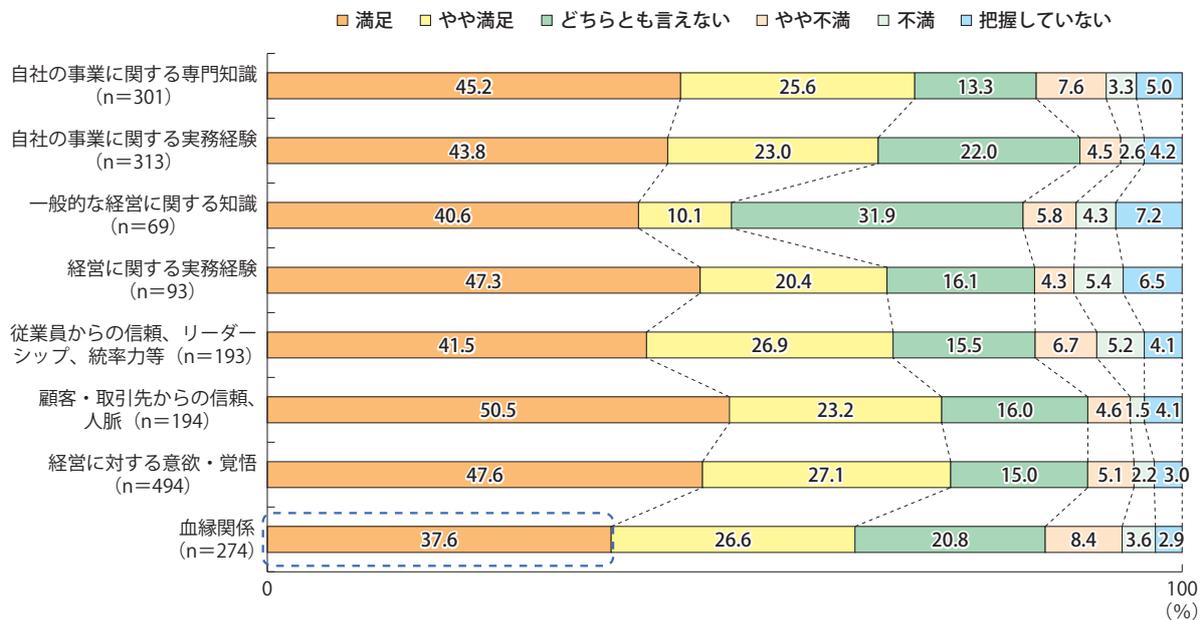
また、「一般的な経営に関する知識」を最も重視した者は、他の資質・能力を重視した場合に比べ、「満足」、「やや満足」と回答した割合が低い。一般的な知識よりも、業務に関する専門知識、実務経験、人脈や経営に対する意欲・覚悟を重視したほうが、後継者の働きぶりに対する満足度が高まる可能性があると考えられる。

第2-1-17図 事業承継の形態別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-18図 最も重視した後継者の資質・能力別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第1節

第2節

第3節

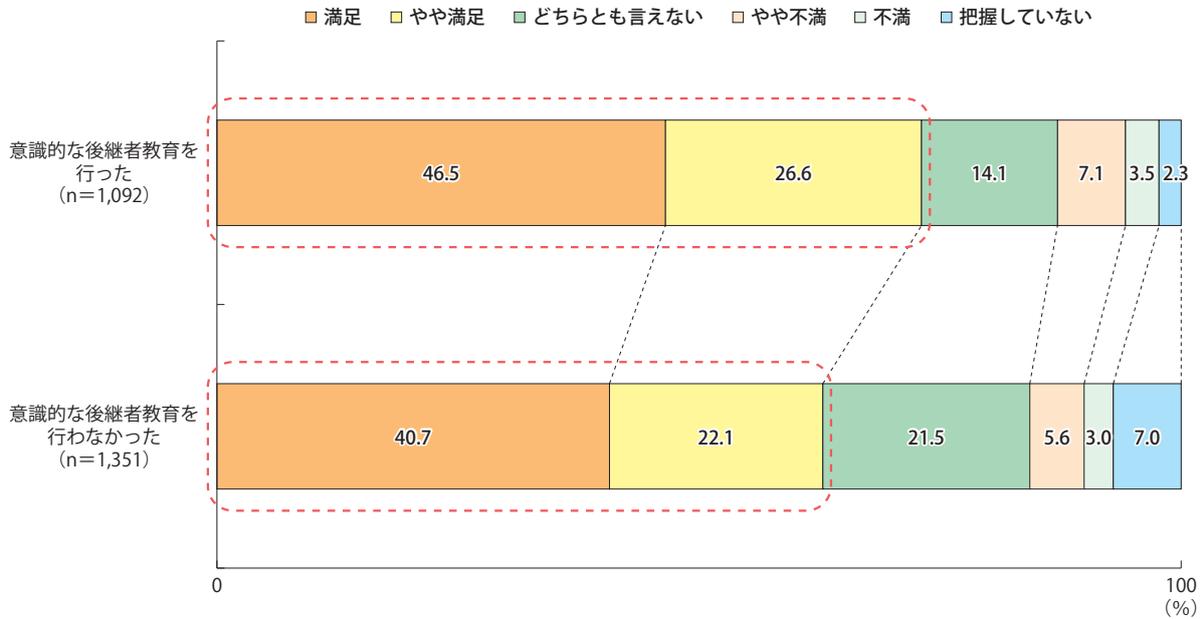
第4節

第5節

次に、第2-1-19図は、意識的な後継者教育の有無別に現在の後継者の働きぶりに対する満足度を示したものである。意識的な後継者教育を行っ

た者の方が、現在の後継者の働きぶりに対する満足度は高い。

第2-1-19図 意識的な後継者教育の有無別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度

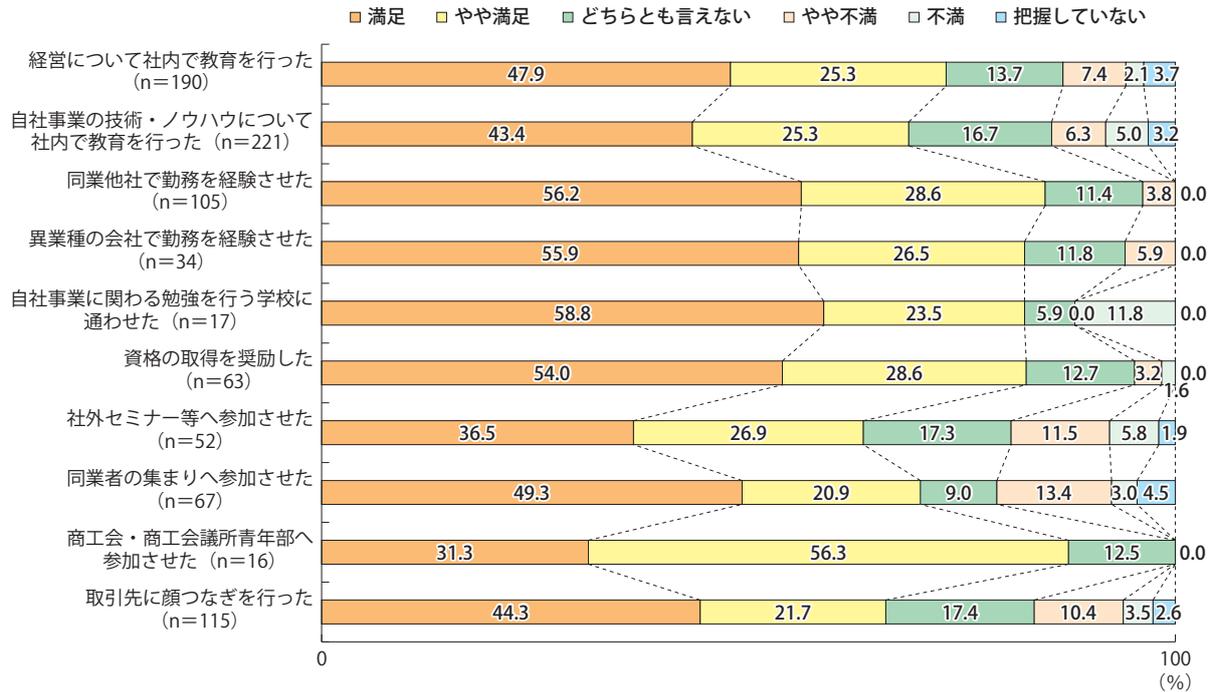


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

さらに、最も有効だったとした後継者教育別に、現在の後継者の働きぶりに対する満足度を見たものが第2-1-20図である。「社外セミナー等へ参加させた」や「取引先に顔つなぎを行った」などの比較的短時間で実施可能なものに比べ、「自社事業に関わる勉強を行う学校に通わせた」や

「同業他社で勤務を経験させた」などの長い時間を要すると考えられる教育を実施した場合の方が、現在の後継者の働きぶりに対し「満足」と感じた割合が高い。効果的な後継者教育には、時間をかける必要があるといえよう。

第2-1-20図 実施し最も有効だった後継者教育の内容別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

次に、第2-1-21図では、後継者決定から実際に引き継ぐまでの期間別に、意識的な後継者教育実施の有無を示している。また、第2-1-22図は、経営者引退を決断してから実際に引退するまでの期間別に、意識的な後継者教育実施の有無を示している。

後継者決定後、引き継ぐまでの期間が長いほ

ど、また、経営者の引退決断から引き継ぐまでの期間が長いほど、意識的な後継者教育の実施割合が高い傾向がある。後継者教育に十分な時間をかけるには、経営者としての引退や後継者の決定に関して、より早期に決断を行うことが大切だといえよう。

第1節

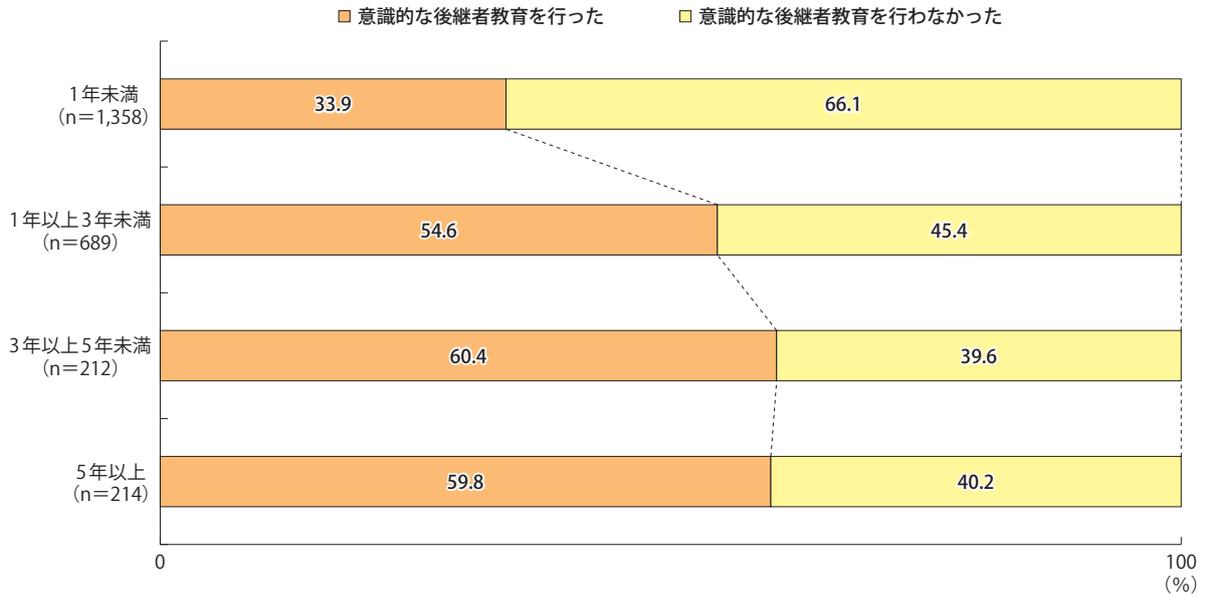
第2節

第3節

第4節

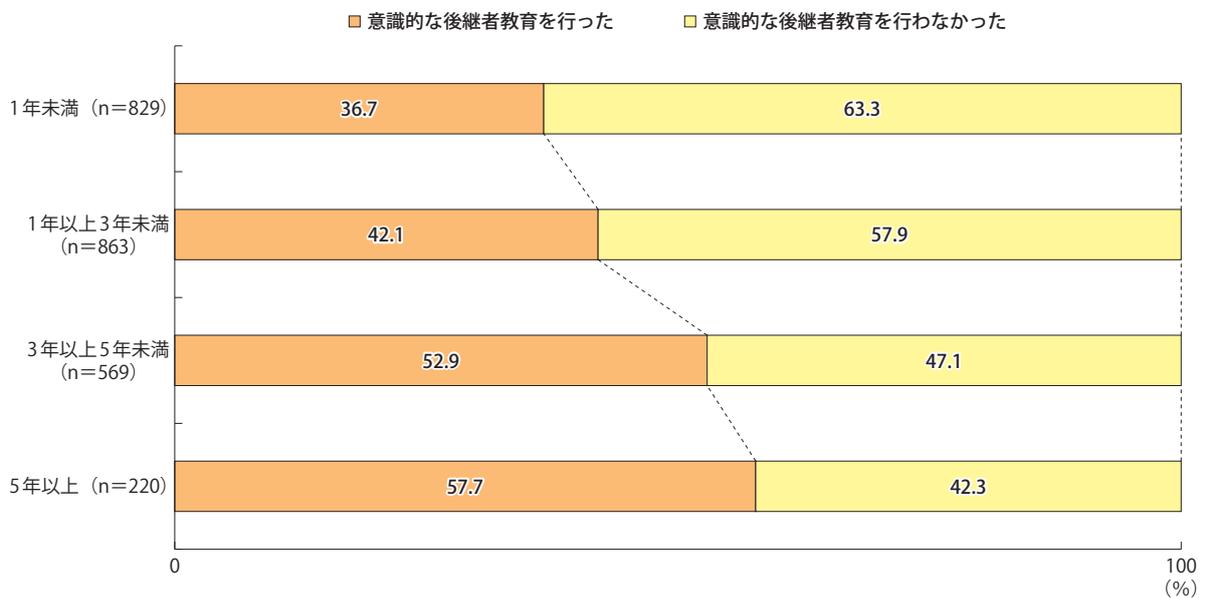
第5節

第2-1-21図 後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-22図 経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

事例 2-1-1 株式会社クシムラ組

「段階的に仕事を任せることで後継者の成長を促し、事業承継を円滑に行った企業」

福井県南越前町の株式会社クシムラ組（従業員14名、資本金1,000万円）は、1958年に設立した型枠工場の企業である。社長の榎村悦生氏は、3代目となる。

前社長の榎村繁一氏は、娘婿となった悦生氏を、2005年に従業員として迎え入れた。以前勤めていた建設会社では現場監督の経験しかなかったため、繁一氏は悦生氏に、まずは現場の型枠工としてのノウハウを学ばせた。その後、リーマン・ショックや公共事業の減少により、売上高はピーク時の7~8,000万円から3,500万円まで落ち込み、非常に厳しい経営状況になった。繁一氏は、この経営危機を打破するため、将来の事業承継を見据え、この難局を乗り越えることで、悦生氏に後継者として成長してもらいたいという狙いから、現場は熟練した社員に任せ、2011年から悦生氏を専務に昇格させ経営改革に専念させた。

悦生氏は、取引先や従業員と一体で、様々な経営改革を実施した。売上を安定させる取組としては、同業の若手経営者らと連携し、互いの繁閑に応じて仕事を紹介し合うことにした。業務効率化の取組としては、これまで1つの現場に全員で対応していたところ、大・小の工事をバランスよく受注することで、複数の現場を同時に対応で

きるようにした。人材活用の取組としては、外国人の活用を積極化した。技術向上の取組としては、熟練技術者が若手技術者に指導する体制を整備した。

また、どんぶり勘定だった資金繰りを細やかに管理することで、業務の改善点の洗い出しや経営計画の策定を行うことができるようになり、前述の経営改革を効果的に実施できた。経営改革は、受注増加や従業員の働きやすさにつながり、売上高は1億5,000万円とリーマン・ショック前の水準を超え、従業員も取組前の7人から14人まで増加した。

2016年に新しく社長になった時点で、悦生氏は、経営に関わる業務のほとんどを経験しており、また経営を好転させた実績などから従業員からの信用も厚く、円滑な事業承継を実行できた。悦生氏は、型枠工としての経験がない状態で同社に入ったが、繁一氏から段階を踏んで業務を任されたことで、着実に経営者としての力をつけることができた。

悦生氏は、「経営改革は進んだが、従業員の高齢化が進む中での若手育成など、まだ課題はある。今後の事業発展のために、経営改革の取組はこれからも積極的に進んでいく。」と語る。



榎村悦生社長



型枠加工の様子

事例 2-1-2 ツジ電子株式会社

「早めに従業員へ引継ぐ方針を決め、時間をかけて従業員に事業承継を行った企業」

茨城県土浦市のツジ電子株式会社（従業員18名、資本金3,000万円）は、1977年に創業し、放射光施設向けステッピングモーター¹⁰など、主に研究所や大学で利用される特注の電子装置を設計製造している。

創業25年を迎えた2002年、創業者である辻信行社長（当時）は50代半ばとなり、先を見据えて、事業承継について考え始めた。辻氏の2人の娘は事業を引き継ぐ意思がなく、娘婿も関心を持たなかったため、親族以外への事業承継が必須になった。同社は、自由な社風で、従業員が裁量を持って研究に注力でき、顧客に無期限でメンテナンスを行うなど、従業員も顧客も大切にしていた。M&Aによる事業譲渡では、社風の変化、従業員の士気の低下、サービスの質の低下などを招きかねないとの懸念から、企業文化を十分に理解している従業員への事業承継が最適と考えた。辻氏は、従業員のうち指導力に長けている植松弘之氏（現社長）に後継者になるよう打診したが、植松氏はエンジニアとして働きたい、他に適任者がいるのではないかと、という思いから、後継者になることを辞退した。辻氏は、植松氏にまずは経営に触れてもらうため、植松氏を説得し2006年に取締役役に抜擢した。辻氏は、その後、植松氏の右腕になる人材として、経理を一手に引き受けISO9001の認証取得にも尽力した高野稔氏を2010年に取締役役に抜擢した。

2013年には、将来を見据えて、中小企業診断士の支援のもと、知的資産経営¹¹報告書を作成した。これにより、従業員全員が、自社の強みの源泉や経営方針を認識し、会社をより良くするための知恵を出し合える体制を構築できた。その結果、売上高、収益の向上につながっている。

植松氏は、同社が進むべき方向性が明確になったことが後押しとなり、他の従業員のためにも社長に就任することを決断した。2017年に、辻氏から植松氏に社長を交代し、辻氏は会長となった。株式については、2018年までに辻氏の株式を徐々に植松氏に譲渡し、現在では植松氏の持ち株比率が辻氏を逆転している。事業承継に十分な

準備期間を設けたこと、組織が成長できる土台を作ったことで、承継は円滑に進み、今後の発展を見据えて様々な取組を実施できている。

植松氏は、「これからも、従業員・顧客の両方にとって良い企業であり続けたい。知的資産経営報告書を軸に、成長に向けた取組を実施していく。」と語る。



植松弘之社長



同社の本社

¹⁰ 装置の位置決めを行なう場合などに用いられるモーター。

¹¹ 自社の強み（知的資産）を把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける経営をいう。

事例 2-1-3 株式会社恵比須堂

「支援機関の円滑なマッチングにより、異業種企業へ事業を譲り渡した老舗和菓子店」

福井県福井市の株式会社恵比須堂（従業員5名、資本金1000万円）は、1917年に創業した、和菓子製造を行う老舗企業である。規模は大きくないが、「羽二重餅」や「けんけら」等の福井を代表する銘菓を作り続け、駅や空港、観光地で販売されてきた。

中道直社長（2017年当時）は、老舗の3代目として1983年に同社の従業員から社長に就任して以降、事業環境の変化に揉まれながらも、伝統を守るべく懸命に働いてきた。近年ようやく経営は安定してきたが、自身の年齢が60代半ばとなり、体力の限界を感じるようになった。事業承継を考えたが、社長の子供達は県外で働いており、従業員にも引き受け手がおらず、後継者を見つけるのに苦労していた。

そこで中道社長は、2017年9月、事業を引き継いでくれる候補者を探すため、福井商工会議所に相談に行ったところ、福井県事業引継ぎ支援センターを紹介された。相談する中で「従業員の雇用の維持」などを条件にできることが分かり、第三者に事業を引き渡すことを決め、広くマッチング先を募った。

同センターの効果的な周知活動により、早速2か月程度で、福井信用金庫より、有限会社ワークハウス（従業員15名、資本金300万円）が事業規模拡大のために譲受けを検討していると紹介された。同社は、障害者就労継続支援（A型・B型）事業¹²を行っており、利用者¹³の仕事内容は袋詰めやアイロンがけ等の軽作業が中心だったが、能力の高い利用者も多くいることから、仕事内容の多様化を求めていた。嶋田祐介社長は、和菓子製造事業であれば、能力を活かすことができ、やりがいもあるため、うってつけの事業だと判断した。

中道社長は、話を聞いた当初、異業種への引き継ぎに不安もあったというが、嶋田社長との対話や、利用者の真摯に学ぶ姿勢を見て、事業譲渡を決断した。同センター、福井商工会議所、福井信用金庫らのサポートのもとで、手続き面も順調に進み、2018年5月に事業の全部譲渡が成約した。小規模な事業譲渡のため、代表間の合意で柔軟に、引き継ぐ経営資源の内容や評価を判断できたことがスムーズな引継ぎにつながった。

もともといた従業員5名は継続雇用され、そこに若手の利用者4名が加わり、職場の活気が増した。これまでは、事業の先が見えないため、事業の改善が進まなかったが、

現在は、新商品の開発や仕事の効率化に積極的になっている。また、中道社長は、会社を畳み社長を退いた後も指導役として週に3回ほどは出勤しており、取引先との関係や、細かなノウハウについても遺漏なく承継できている。

中道社長は、「従業員や取引先との関係を守ることができ、肩の荷が下りた、という思いである。引き継いだ後も、事業に関わることができ充実している。新しくなった『えびす堂』の発展に貢献していきたいと思う。」と語る。



事業引継ぎ成約式の様子



嶋田祐介社長と中道直氏

12 通常の事業所に雇用されることが困難である者に対して、就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等の支援を行う。

13 同事業を利用し、就労する者を指す。

事例 2-1-4 有限会社いばら

「譲渡し側、譲受け側相互が積極的に動き、
税理士の支援のもと、早期のM & Aを実現した事例」

新潟県新潟市の有限会社いばら（従業員7名、資本金300万円）は、自動車販売、自動車整備を行う企業である。钣金や塗装技術に強みを持ち、地域に根付いて事業を営んできた。

前社長（現会長）の佐藤武雄氏は、経営者仲間から事業承継には7、8年ほどかかると言われ、65歳（2019年現在は74歳）ごろから事業承継の準備を始めた。当時いた従業員4名と、会社を信頼してくれている顧客のためにも、事業を継続したいと考えていた。まず息子や従業員への引継ぎを検討したが、息子も従業員も望まなかったため、M & Aによる社外の第三者への譲渡を模索した。広く譲渡先を探すため、取引先の同業や銀行、損害保険会社の担当者などに相談した。

現社長の櫻井裕樹氏は、父の経営する自動車販売会社に勤務していたが、自分自身で事業を経営したいという思いが強く、同業種で個人事業者として独立開業した。開業後、事業展開を検討する中で、異業種も含め、M & Aにより事業を引き継ぐことで、事業拡大したいと考えた。近隣にM & A仲介業者と連携する税理士がおり、櫻井氏はその税理士が主催する勉強会で、M & Aのメリットなどについて学んだ。また櫻井氏は、様々な機会と同業者や業界関係者に、M & Aに関心があることを伝えていた。

そのような中、櫻井氏は、中古車のオークション会場で知り合った損害保険会社の担当者経由で、佐藤氏を紹介された。櫻井氏にとって、独立したばかりの自身の事業にはない、同社が創業以来50年かけて築いてきた顧客基盤、自動車整備のノウハウと施設、自動車販売用のショールームなどに魅力を感じ、M & Aで引き継ぐことを希望した。佐藤氏は、面談などでのやりとりを通じて、櫻井氏が自社にはない自動車販売の知識やノウハウを有しているため今後の事業成長が期待でき、経営者としても従業員や顧客から信頼される人物だと判断し、事業の譲渡を決断した。

M & Aの手続きに当たっては、前述の税理士の支援を受けた。当事者だけでは分からないことが多かったが、専門性の高い税理士のサポートのお陰で、価格算定や譲渡の条件の調整、売買契約などのM & Aに関する一連の手続きを2か月という短期間で完了することができた。そして、櫻井氏が全株式を引き継ぎ、社長に就任した。佐藤氏と櫻井氏が、それぞれM & Aに関する準備をしていたことが、スムーズな合意と引継ぎにつながったという。

引継ぎ後、櫻井氏は、ショールームのレイアウトを変え、新たにリースの商品を増やすなど、より顧客に満足してもらえるような取組を進めている。また、従業員とのコミュニケーションを密にとり、安心して働ける職場づくりを行っている。

櫻井氏は、「まずは、これまで佐藤会長が培ってきた顧客との信頼関係を引き継ぐことを第一に考えている。また、従業員との良好な関係を築くことにも注力している。今後は、顧客に満足してもらえる体制を整えながら、更に地域の役に立てよう新事業にもチャレンジしていきたい。」と語る。佐藤氏は、「櫻井氏に安心して事業を任せることが出来ており、安定した引退生活を送ることができている。」と語る。



櫻井裕樹社長



同社の外観

事例 2-1-5 有限会社平船精肉店

「事業引継ぎ支援センターを介し、独立を希望する個人に事業を引き継いだ企業」

岩手県盛岡市の有限会社平船精肉店（承継時の従業員2名、資本金300万円）は、平船繁社長（当時）が、1960年に創業し、精肉及び惣菜を販売してきた。看板商品のローストチキンは商店街の名物となっている。

平船氏は、70歳を超えてから事業承継を検討し始めたが、子どもは勤め人で、従業員は60歳を超えており、事業継続を最優先に考えて社外の第三者への譲渡を決意した。第三者に引き継ぐには、同社の経営の健全性を示す必要があると考え、詳細な決算書の作成や自社株式評価の算出を行うなど入念な準備を行った。2013年にM & A仲介会社に相談したが良い譲渡先が見つからず、2016年にラジオで知った岩手県事業引継ぎ支援センターに、後継者探しの相談を行った。

竹林誠氏（現代表）は、医療福祉関係の会社員だったが、飲食店を経営していた母親の影響で、「いずれは経営者になりたい」と考えていたところ、知人経由で同センターを知った。事業を引き継いで経営者になるために同センターに相談し、同社を紹介された。

平船氏は、「平船精肉店」の屋号を残すこと、ローストチキンの味を守ること、従業員の雇用を守ることを引継ぎの条件とした。竹林氏は、経営状態の堅実さや譲渡条件の明確さに加え、実際に店舗を訪れて同社が地域で親しまれている精肉店であることを知り、この店を守りたいと思い、事業を承継することを決断した。平船氏も、竹林氏の人柄とやる気に接し、精肉店の経験はなくても事業の将来を託すことができると考えた。

引継ぎ資金については、竹林氏は、同センターから紹介された日本政策金融公庫から、スムーズに融資を受けられた。同センターの支援で、マッチングから半年ほどで事業譲渡の手続きは滞りなく完了し、2017年6月、竹林氏は個人事業者として「平船精肉店」事業を引き継いだ。竹林氏は、引き継ぐまでの3か月間、平船氏からローストチキンの仕込みや精肉の扱いなどを教わった。また、平船氏は、引継ぎ後も顧問として、取引先の間屋との顔つなぎ、常連客への紹介などを行い、竹林氏が円滑に事業を始められるよう尽力した。その結果、竹林氏は順調に事業を経営できており、2019年1月には法人成りし、株

式会社ちくりん館を設立した。竹林氏は同社社長として、平船精肉店を運営している。平船氏は、経営・技術ともに十分な引継ぎが行えたため、2019年5月末で顧問からも退く予定である。

平船氏は、「平船精肉店の屋号と看板商品のローストチキン、従業員が働く場所を守れて、安心して引退できた。」と語る。竹林氏は、「経営の経験がなかったため、事業引継ぎ支援センターから事業計画作成を手厚くフォローしてもらったことが心強かった。今後はローストチキンの販売先を広げるなど、事業を拡大していきたい。」と語る。



竹林誠氏（左）と平船繁氏（右）



名物のローストチキン

事例 2-1-6 アイフォーコムホールディングス株式会社、 アイフォーコム京栄株式会社

「M & Aにより隣接業種のグループに加わり、シナジー効果を発揮した企業」

神奈川県相模原市のアイフォーコム京栄株式会社（従業員13名、資本金1,000万円、以下同社という）は、ハードウェア及びソフトウェアの受託開発を行う、1954年に株式会社京栄として創業した企業である。2016年、ソフトウェア開発を行うアイフォーコム株式会社（資本金1億円）を中核とするアイフォーコムグループ¹⁴に加わった。

同社の前社長の田中章夫氏は、70歳を超え、事業承継を検討したが、親族及び従業員に後継者が見つからず、M & Aによる社外への引継ぎを模索するため、M & A仲介会社に声をかけた。田中氏は、事業承継を円滑にするために、借入金を事前に完済し、不要な在庫の削減を行うなど、入念に準備を行った。

アイフォーコムの加川広志社長は、今後の成長のために、事業の幅を広げること、能力の高いICT技術者の確保することを狙いとして、M & Aによる事業の引継ぎを検討していた。そのような中、M & A仲介会社から、同社を紹介された。

加川氏は、同社がアイフォーコムにはない、ハードウェアの設計・製造ノウハウを有していること、大手メーカーの要望に応えることができるICT技術者がいることなどに魅力を感じ、M & Aを行うことを決断した。

引継ぎに当たって、田中氏が事前に負債や在庫の整理を実施していたこと、社長退任後も田中氏がシステム運用の指導役として1年間従事したことにより、円滑な事業承継を行うことができた。現在は、加川社長が同社の社長も務めている。

同社は、アイフォーコムグループの一員となった後、様々なシナジー効果を発揮している。例えば、これまで同社は、新たな仕事の機会があっても従業員が少ないため対応が難しいこともあったが、アイフォーコムグループの傘下になったことで、従業員の補充や業務支援を受けられるようになり、仕事の機会を逃すことがなくなった。また、アイフォーコムにとっても、同社が持つ技術を活用することで、ハードウェア（マイコンなど）の製造をアイフォーコム内で出来るようになり、これまで対応できなかった受注も獲得できるようになっている。

加川社長は、「田中氏が事業承継の準備をしっかりとしてくれていたお陰で、スムーズな事業承継を実行できた。今後、同社の持つ強みをより発揮できるように、グループが一体となるための取組を実施していきたい。」と語る。



前社長の田中章夫氏（左から2人目）、
加川広志社長（右から2人目）

¹⁴ アイフォーコムグループ（全体の従業員350名）は、アイフォーコムホールディングス株式会社（資本金1億7500万円）を親会社として、アイフォーコム株式会社、アイフォーコム・スマートエコロジー株式会社、アイフォーコム京栄株式会社の3社のグループ会社で構成される。

事例 2-1-7 みずほフィナンシャルグループ

「グループ一体となって事業承継を支援する金融機関」

みずほフィナンシャルグループ（FG）では、取引先企業の経営者の高齢化が進行する中で、事業承継を喫緊の課題と捉え、グループ各社が保有する知見やノウハウを活用し、グループが一体となって、中小企業が円滑に事業承継を進めていくための解決策を提供している。

みずほFGの事業承継支援の特徴は、「親族内承継」、「役員・従業員への承継」、「社外（第三者）への承継」それぞれの形態の課題に対し、ワンストップでコンサルティングとソリューション提供を行うことである。具体的には「親族内承継」に対しては、みずほ銀行とみずほ信託銀行の各コンサルティング部が営業部店と協働し、承継計画全体像の作成、株式評価の試算、不動産の活用・売却、遺言信託など幅広く専門的な支援を実施している。「役員・従業員への承継」では、グループ内のファンドも活用し、MBOの計画策定及びファイナンス支援などを行う。「社外（第三者）への承継」では、専門部署がM&Aにおける候補先選定、デューデリジェンス、相手先との交渉、契約まで一貫したアドバイザリー支援を行っている。

事業承継案件の発掘は全国の営業部店が担っており、短時間で自社株式評価をシミュレーションする株価アプリや、顧客からの要望に対応した提案資料の作成など、どこの営業部店でも質の高い一次提案を行える体制を整えている。また、定期的に事業承継コンサルティングに関

する研修を実施し、各行員へ事業承継の知識を身につけさせている。

専門的な提案ができることで、顧客からは、「金融支援だけでなく、こちらが期待する承継の形になるよう、承継計画の作成から、事業承継税制の活用提案、個人資産の承継に関する遺言作成まで、寄り添って支援をしてもらえた。」といった声もあがっている。グループ一体で専門性を発揮することで、顧客の期待を上回る提案を行なえているといえよう。

また、グループ一体で後継者育成の支援も行っている。みずほ総合研究所が、みずほ銀行やみずほ信託銀行の顧客向けに、後継者育成プログラムを実施している。1年間15回、オーナー企業の後継者・後継者候補が合同で、研修、企業視察などを行うことで、経営者としての知識を身につけるとともに、同じ立場の後継者仲間とコミュニケーションを図ることができ、抱えている悩みの解決などの手助けにつながっている。

みずほFGリテール・事業法人業務部次長の中林直博氏は、「様々な形の事業承継に、専門性を発揮して支援する体制が構築できていることが当グループの強みである。今後も、事業承継を検討する中小企業の経営者の役に立てるようにグループ一体での支援体制を強化していきたい。」と語る。

事例 2-1-8 事業承継センター株式会社

「中小企業の円滑な事業承継や引退する経営者を支援する企業」

東京都港区の事業承継センター株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）は、役員4名全員が中小企業診断士の資格を有し、事業承継のコンサルティングを行う企業である。企業へのコンサルティングのほか、自治体からの受託業務として事業承継セミナー、後継者塾、事業承継に関する個別訪問相談なども行っている。

同社への相談者は、事業を続けるべきか判断に悩んでいることも多い。そのような場合、事業継続について相談者自身が判断できるように、まずは自社の収益や資産の状況などを「見える化」し、今後の事業見通しを立てる支援を行う。その上で、家族で話し合う機会を設けることを勧めている。家族にも自社の状況を理解してもらい、今後の事業の方向性について経営者の考えを聞いてもらうことが、意思決定の後押しになるという。決断後は、承継や廃業の形態に応じた支援を実施する。

同社の金子一徳社長は、「経営者、後継者双方の立場に立ったコンサルティングが重要である。」と言う。例えば親族内承継の場合、後継者は、事業の現場は分かっているが、借入金などの財務状況を正確に把握していないことが多い。また、経営者は、後継者にとって借入金は重荷ではないか不安に感じることもあるが、実は後継者は気にしていないということも多い。そのため、同社が第三者として間に入り、経営者と後継者の間で情報を整理することで、円滑な事業承継につなげている。

自社の状況を踏まえ、廃業を決断した相談者に対しては、廃業計画の作成を支援している。取引先などに迷惑をかけないための、資金繰り、資産の売却などについて

アドバイスしている。

相談者が経営者を引退した後の人生設計の支援も行っている。例えば、引退後にやりがいや収入を失う経営者も多いため、活躍の場として一般社団法人やNPOの設立を推奨している。これまでとは異なる形で人の役に立つことで、新たな充実感を得られる人が多い。

金子社長は、「相談者は抱えている悩みがそれぞれ違う。悩みに耳を傾け、それに応じた専門性の高い支援を行うことが大切である。当社では、事業承継の専門家として『事業承継士』という資格を作り、500人以上を育成した。今まで以上に、事業承継をする方をサポートできる体制を整えていきたい。」と語る。



金子一徳社長（左）と内藤博会長（右）

3 経営者交代と企業のパフォーマンス¹⁵

これまで、事業承継を契機として、企業の業績が改善する可能性が指摘されてきた。例えば、2018年版小規模企業白書によれば、事業を承継した経営者と60歳以上の経営者について、直近3年間の経常利益額の動向を比較しており、前者の方が「増加傾向」と回答した者の割合（29.4%）は、後者で「増加傾向」と回答した割合（17.9%）を上回っている¹⁶。

しかし、当然ながら業績には事業承継以外の要因も影響しており、業績が改善する見込みがあるから事業を承継できたと考えることも可能であろう。事業承継が業績に与える影響を把握するには、その他の要因による業績への影響をできる限り排除することが望ましい。そこで、以下では、第1部第3章第3節でも利用した「傾向スコアマッチング」及び「差の差分析」の手法を利用して、事業承継が業績に与える影響について分析する¹⁷。ここでも、第1部第3章と同じCRDデータを利用する。経営者が若返ることによる事業拡大意欲に関連する指標として、売上高、総資産、ROA、従業員数を取り上げ、事業承継した企業と承継していない企業の間で成長率を比較する。

また、一般的に、経営者の年齢が低くなるほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなり、その結果、売上

高や経常利益が増加すると見込む経営者の割合が増加すると言われている（例えば、2016年版中小企業白書¹⁸）。その結果、事業承継後の新たな経営者の年齢が若いほど、業績拡大意欲も強く、実際に業績を拡大するケースも増えると期待される。そこで、2011年度に行われた事業承継について、承継後の経営者の年齢により30代以下、40代、50代の場合に分けて、上記と同様の分析を行う¹⁹。

第2-1-23図は、事業承継した企業と事業承継していない企業の売上高成長率を比較したものである。事業承継した企業は、承継の翌年から5年後までの間、事業承継していない企業と比較して成長率が高く、概ね統計的に有意な差が確認された。また、事業承継年から年が経つにつれて差が拡大しているため、事業承継後に売上高が成長することが多いと考えられる。

また、承継後の新経営者の年代別の効果を比較すると、事業を引き継いだ経営者が30代以下、40代の場合、事業承継の翌年から5年後までの間、事業承継していない企業と比較して売上高成長率を押し上げる効果が顕著である（第2-1-24図）。しかし、50代への事業承継になると、事業承継から2年後、3年後を除き、有意な効果が確認できなかった。

15 本分析は、日本大学経済学部の鶴田大輔教授の協力の下で行った。

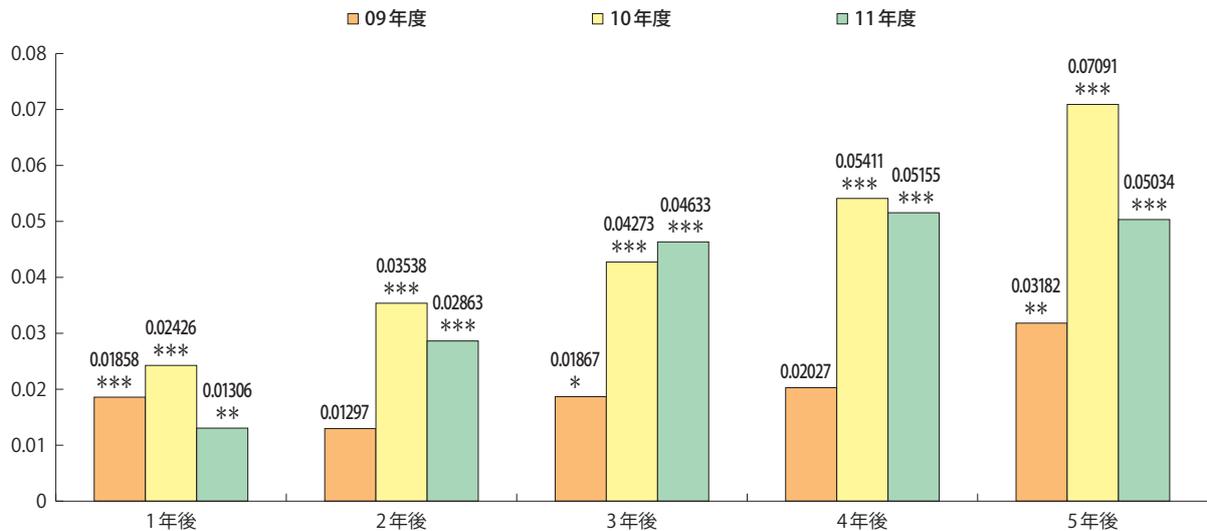
16 2018年版小規模企業白書 第2部第4章第3節2、第2-4-13図

17 傾向スコアマッチングの詳細については、付注1-3-3を参照されたい。

18 2016年版中小企業白書 第2部第6章第2節2、コラム2-6-8。

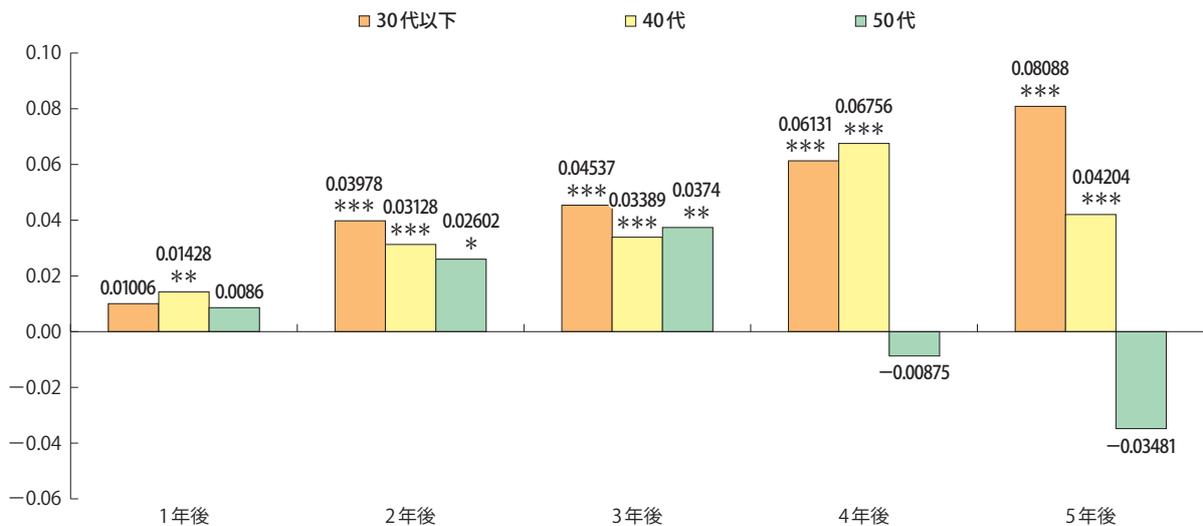
19 今回の分析では、売上高、総資産、ROA、従業員数以外の指標として、営業利益、長短借入金、現預金、有形固定資産、棚卸資産、売掛債権、労働生産性についても、それぞれ分析している（詳細は付注1-3-3 付図5~9を参照）。

第2-1-23図 事業承継が売上高に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意*…*5%有意***…1%有意となっている。

第2-1-24図 後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果



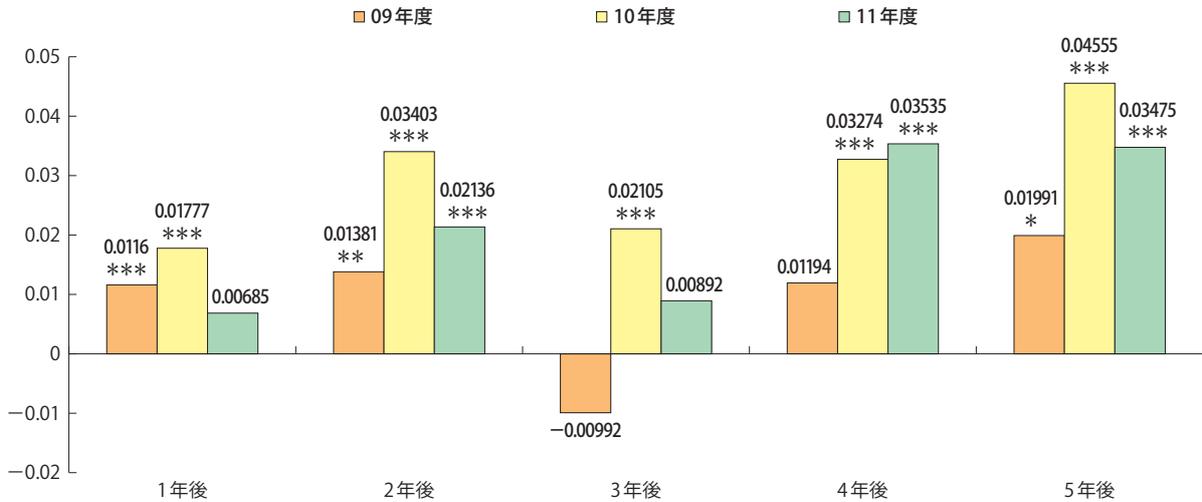
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意*…*5%有意***…1%有意となっている。

続いて、総資産成長率について比較を行った（第2-1-25図）。2010年度に事業承継した企業は承継後全ての年で、2009年度、2011年度に事業承継した企業も5年中3年で、事業承継していない企業の総資産成長率を有意に上回っており、総資産成長率についても事業承継後によりおおむね

上昇すると考えられる。

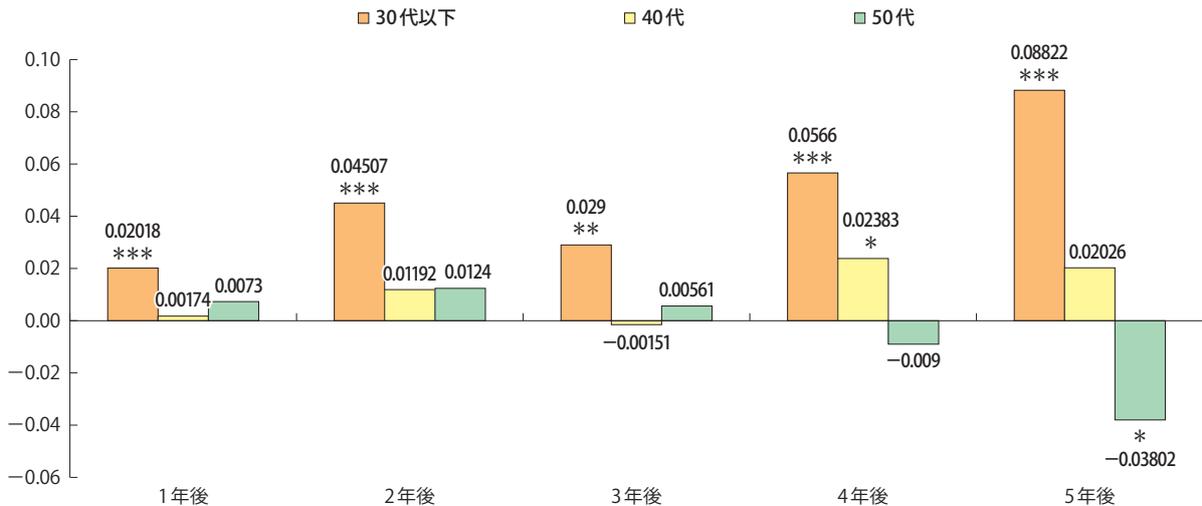
新経営者の年代別に見ると、30代以下への事業承継では承継の翌年から成長率を押し上げる効果が明確に観察されており、ほとんど効果が確認できない40代、50代への事業承継とは対照的な結果となっている（第2-1-26図）。

第2-1-25図 事業承継が総資産に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した総資産について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

第2-1-26図 後継者の年齢別、事業承継が総資産に与える効果



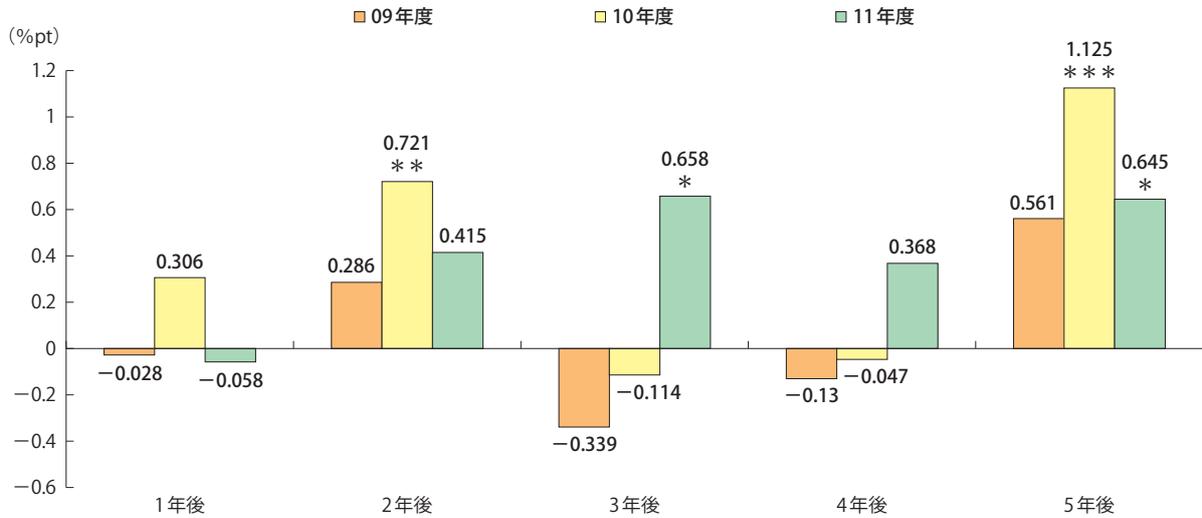
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した総資産について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

続いて、ROAに対する事業承継の効果を確認する（第2-1-27図）。ROAに関しては、事業承継を行った企業と行っていない企業の間には有意な差が観察されることは少なかった。また、新経営

者の年代別の効果を見ても、若い世代ほど、事業承継していない企業に対してROAが高くなるという傾向は観察されなかった（第2-1-28図）。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2-1-27図 事業承継がROAに与える効果



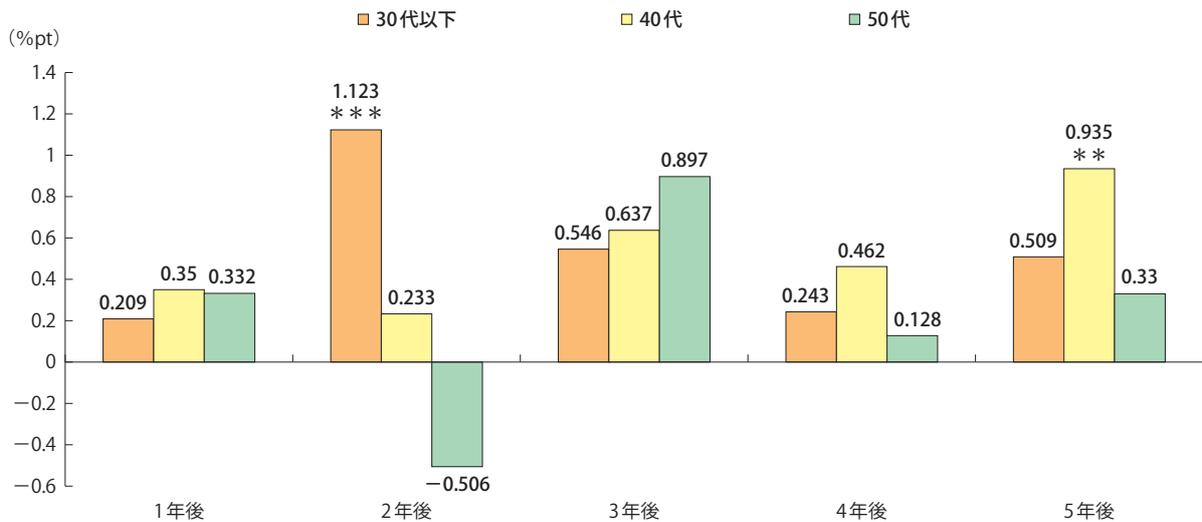
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

2. グラフは、対照群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

第2-1-28図 後継者の年齢別、事業承継がROAに与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

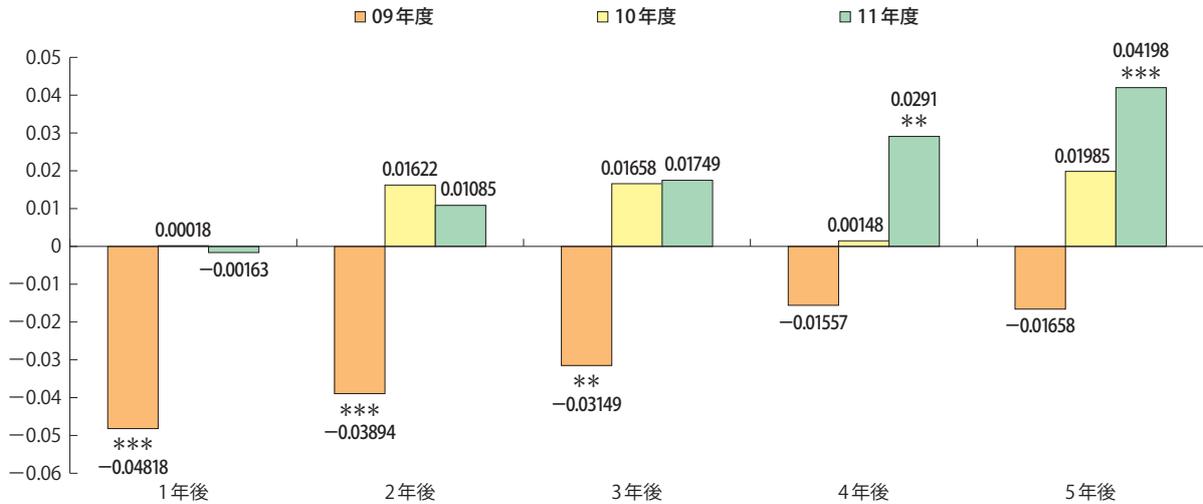
2. グラフは、対照群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

最後に、従業員数成長率への影響を比較した(第2-1-29図)。2009年度と2010年度に事業承継した企業について、事業承継していない企業と比較して従業員数成長率が有意に上回るケースはなかった。しかし、2011年度に事業承継した企業については、事業承継から4年後以降、事業承継

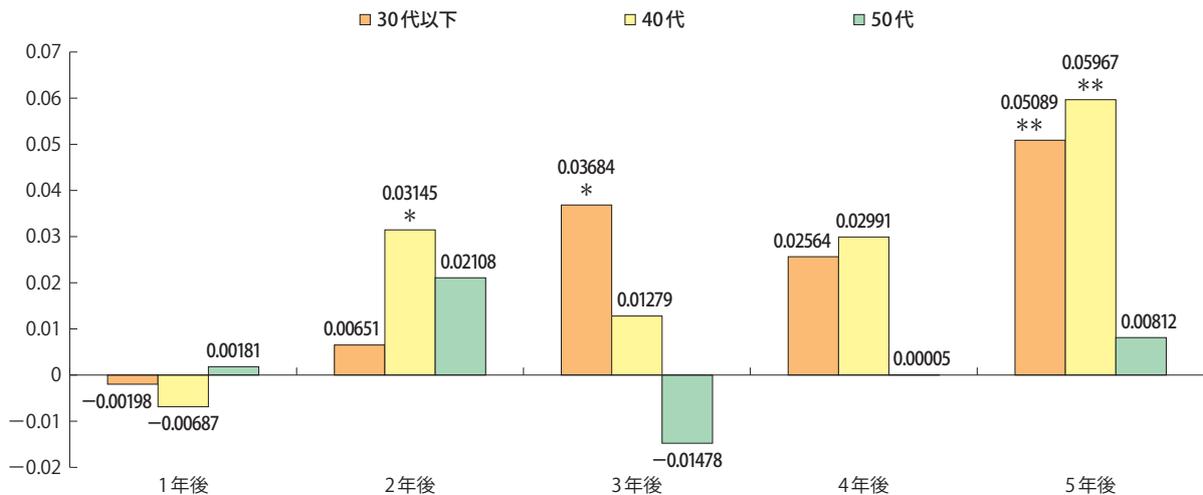
していない企業を上回る従業員成長率を記録している。また、新経営者の年代別効果を見ても、30代以下、40代への事業承継では、従業員数の成長率が事業承継していない企業を有意に上回っており、事業承継が従業員数の成長率を押し上げる一定の効果が見られた(第2-1-30図)。

第2-1-29図 事業承継が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した従業員について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

第2-1-30図 後継者の年齢別、事業承継が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
 (注)1. グラフは、対数化した従業員について対照群と処置群の変化の差を示している。
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており*…10%有意**…5%有意***…1%有意となっている。

以上の結果より、事業承継は、他の要因を制御した上でも、企業の売上高や総資産を押し上げる効果があり、従業員数を押し上げる場合もあることが確認できた。また、30代以下、40代の経営者に事業承継を行う方が、50代への事業承継と比較して売上高などを押し上げる効果をもたらす

ことも分かった。

本項の冒頭で述べた、事業承継により業績が改善する、事業を引き継ぐ経営者の年齢が若いほど業績が改善する、といったこれまでの通説は、いずれもおおむね正しいといえることが分かった。

4 まとめ

第2節では、事業承継についての取組や効果などを見てきた。

事業承継の形態別に見ると、後継者を決定する上で重視した資質・能力や、有効だと感じた後継者教育に違いがあることが分かった。これを踏まえると、これから事業承継を検討する経営者は、後継者探しや後継者教育と一口に言っても、自分の狙いにあった方法を検討することが大切だと考えられる。

また、意識的な後継者教育、特に教育に時間を要すると考えられる取組ほど、後継者のパフォー

マンス向上につながりやすいことが分かった。意識的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めの決断が肝要だと言える。

事業承継後の企業のパフォーマンスについて見ると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることが分かった。事業承継は、企業の収益状況や財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる

早めに事業承継を見据え準備し、効果的な引継ぎを円滑に行っていくことが我が国の成長につながるというよう。

第3節 廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

ここからは再度「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」を用いて、廃業（事業を停止）した企業からも経営

資源が次世代へ引き継がれていることを確認し、さらに引継ぎを円滑化するための方策を検討する。

1 廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

第1節でも述べたとおり、廃業企業から他社に経営資源を引き継ぐ取組は、経営資源を譲り渡す側、譲り受ける側双方に利点がある。「廃業した経営者」への調査を基に、経営資源の引継ぎの実態を明らかにし、引継ぎを円滑化するための方策を検討する。

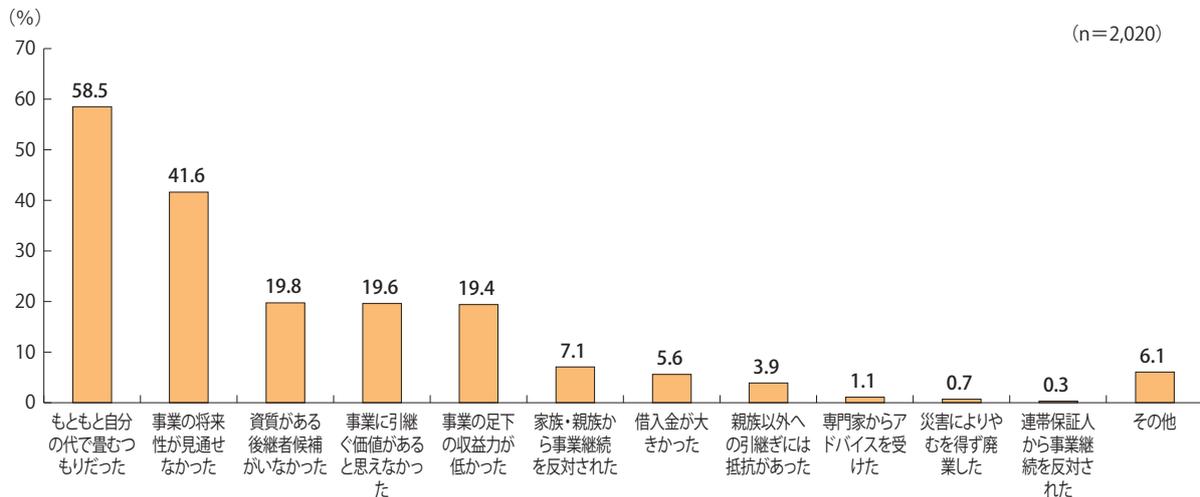
①事業を継続しなかった理由

第2-1-31図は、廃業した経営者が事業を継続しなかった理由について見たものである。事業を継続しなかった理由としては、「もともと自分の

代で畳むつもりだった」が最も多い。廃業した経営者の半数以上は、事業を次世代へ引き継ぐ意思がなかったことが分かる。

次いで、「事業の将来性が見通せなかった」、「資質がある後継者候補がいなかった」、「事業に引継ぐ価値があると思えなかった」、「事業の足下の収益力が低かった」とする回答が多い。これらを選択した企業の中には、早期の経営改善の取組や後継者探し・育成の取組、又はより幅広いM & Aの可能性の模索をしていれば、事業を引き継ぐ選択肢があった可能性もある。

第2-1-31図 事業を継続しなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

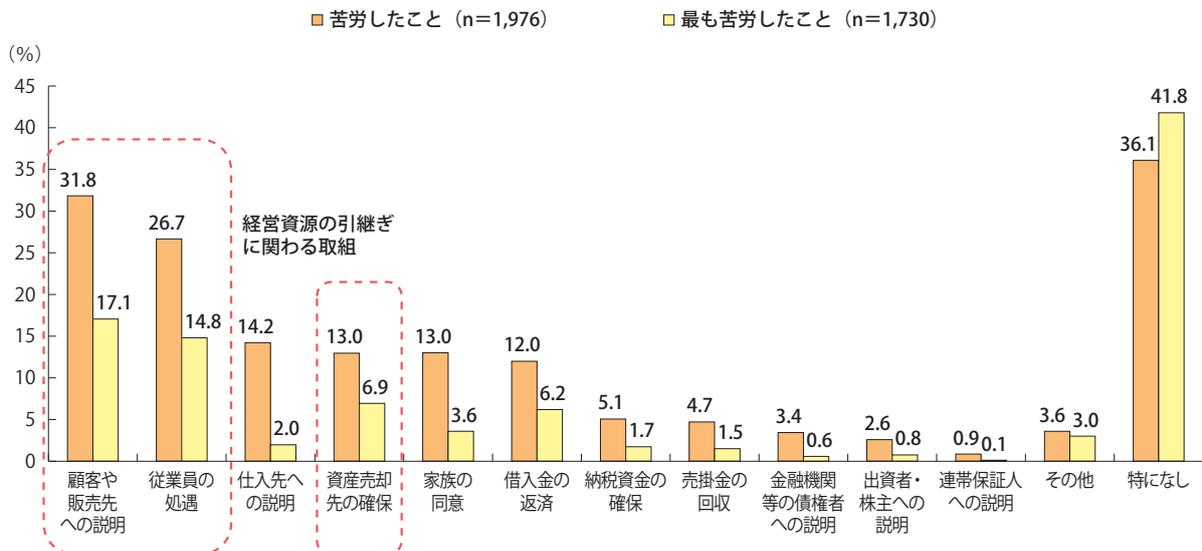
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 廃業に向けた取組の中で苦労したこと

第2-1-32図は、廃業に向けた取組の中で苦労したことを示したものである。約4割は「特になし」だが、6割以上は何らかの取組で苦労している。「顧客や販売先への説明」、「従業員の処遇」、「資産売却先の確保」に苦労したとする回答が多い。

これら「顧客・販売先」、「従業員」、「資産」などは、第1節で触れたように、廃業時にも個別に他社へ引き継ぐことができる経営資源である。それぞれ引き継ぐためにも、苦労があると考えられる。以下では、こうした廃業企業からの経営資源の引継ぎについて、経営資源ごとに実態や課題を明らかにする。

第2-1-32図 廃業に向けた取組の中で苦労したこと



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。
 2. 「苦労したこと」については複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 従業員の引継ぎ

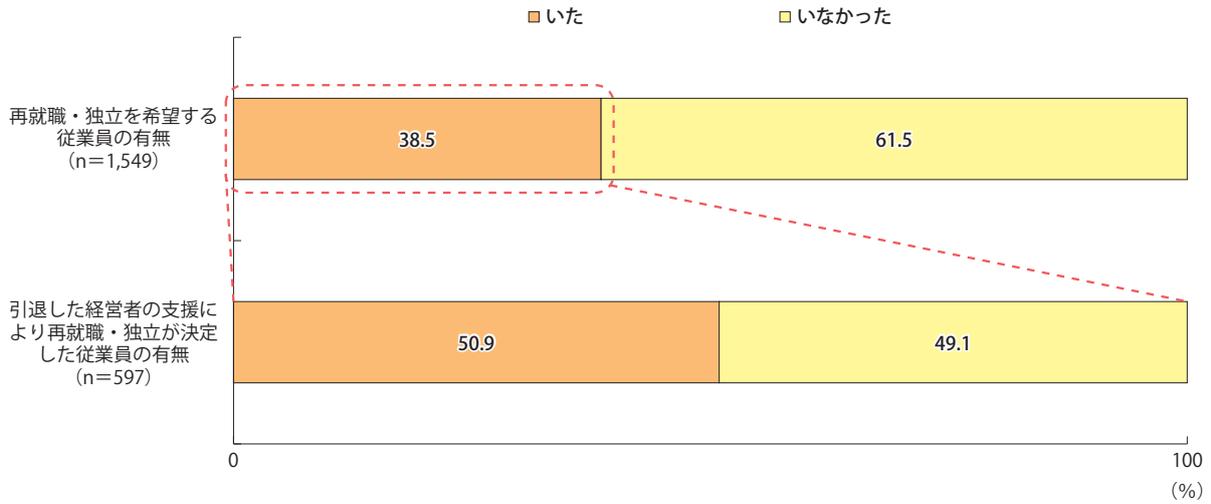
まず、廃業する企業からの再就職・独立を希望する従業員の実態や課題について見ることとする。

第2-1-33図は、経営者が引退を決断してから引退するまでの間に再就職・独立を希望する従業員

員がいたかを示している。

廃業した企業のうち4割弱に再就職・独立を希望する従業員がおり、そのうち経営者の支援により再就職・独立が決まった従業員が1人以上いた割合は約半分となっている。

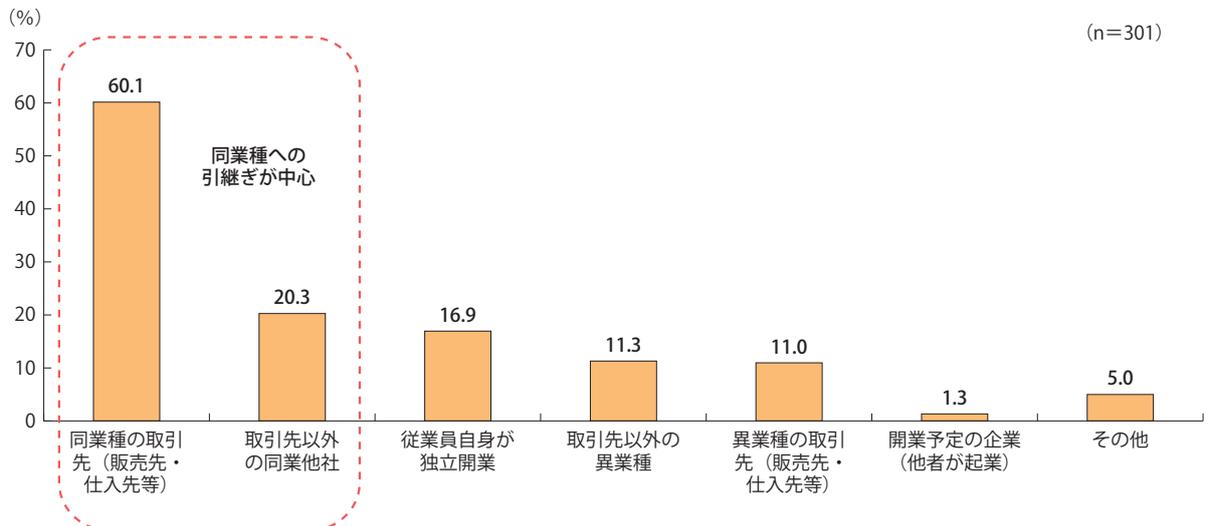
第2-1-33図 再就職・独立を希望する従業員について



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、引退を決定した時点で常時使用する従業員数について「1人以上」と回答した者について集計している。
 2. 経営者引退を決定した時点から引退時点までの期間について聞いている。
 3. 「引退した経営者の支援により再就職・独立が決定した従業員の有無」について、該当する人数を1人以上と回答した者を「いた」、0人と回答又は無回答の者を「いなかった」として集計している。

次に従業員の再就職先について見ると、同業種が中心となっていることが分かる（第2-1-34図）。

第2-1-34図 従業員の再就職先



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、引退した経営者の支援により再就職・独立が決定した従業員の数について「1人以上」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

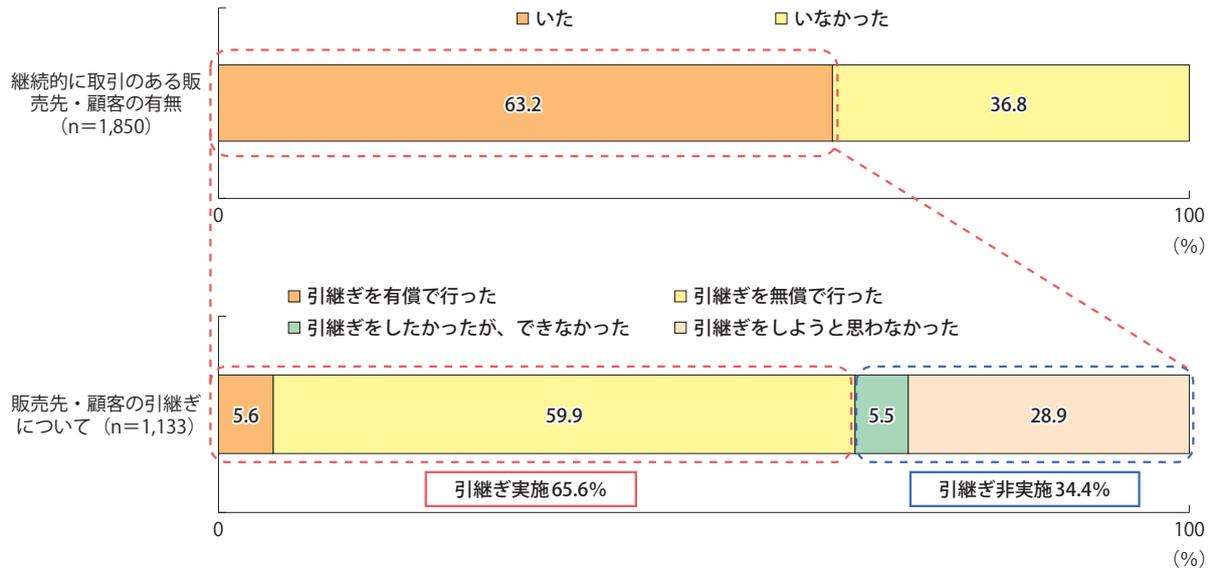
④販売先・顧客の引継ぎ

次に販売先・顧客の引継ぎについて見ていく。

第2-1-35図は、経営者の引退決断時点における継続的な取引のある販売先・顧客の有無と、そ

の引継ぎの有無を示したものである。約6割の廃業企業が、継続的に取引のある販売先・顧客を有しており、そのうち、65.6%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-35図 販売先・顧客の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

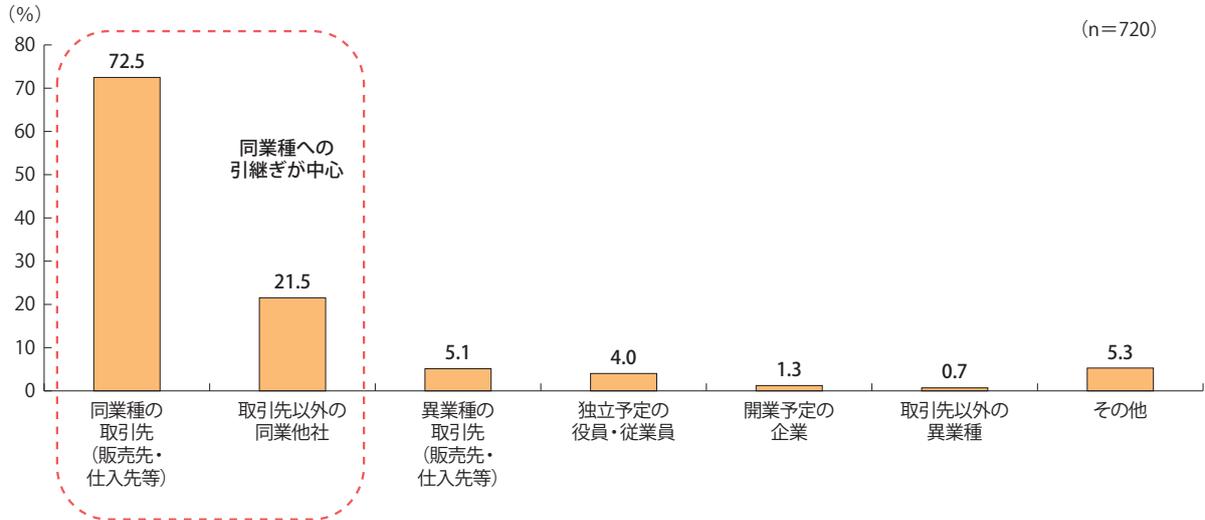
(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

2. 「継続的に取引のある販売先・顧客の有無」は、経営者引退を決断した時点について聞いている。

引継ぎを実施した販売先・顧客について、どのような先に引き継いだかを見たものが第2-1-36

図である。従業員の引継ぎと同様、同業種への引継ぎが中心となっている。

第2-1-36図 販売先・顧客の引継ぎ先

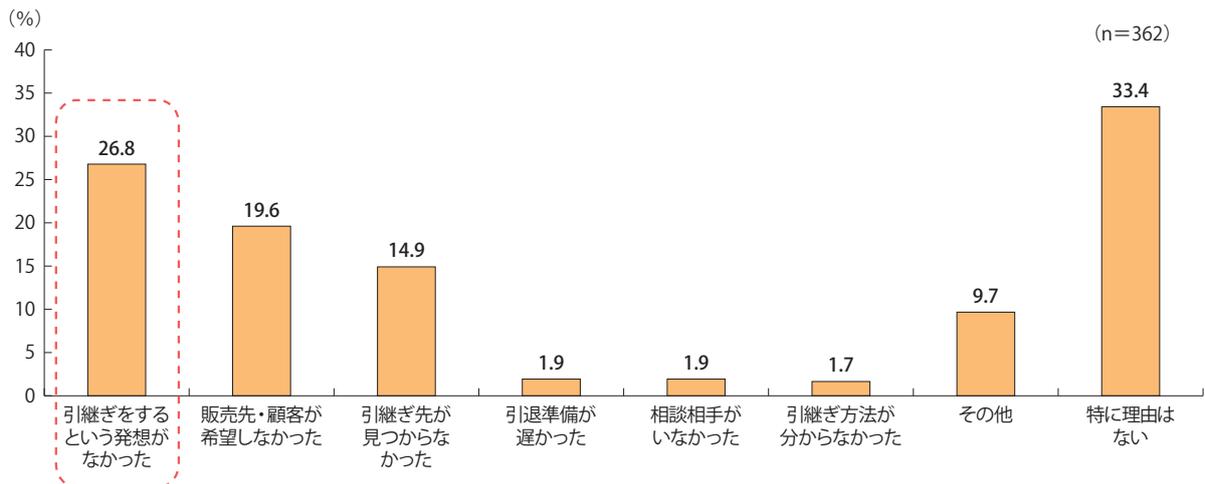


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、販売先・顧客の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

販売先・顧客の引継ぎをしなかった理由を見たものが第2-1-37図である。「特に理由がない」が最も多く、次いで「引継ぎをするという発想がな

かった」が多い。販売先・顧客を他者に引き継ぐという選択肢が念頭にない人が多いことが分かる。

第2-1-37図 販売先・顧客の引継ぎをしなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、販売先・顧客の引継ぎの有無について「引継ぎしたかったが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 3. 選択肢「販売先・顧客名簿を作成していなかった」について、回答数が0件だったため表示していない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

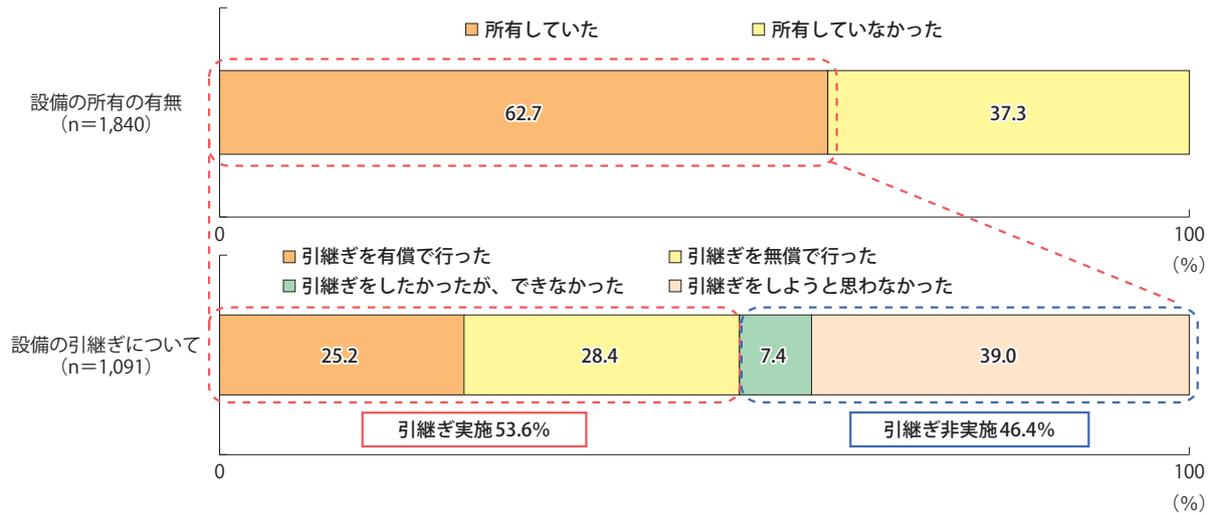
⑤設備の引継ぎ

次に事業用設備の引継ぎについて見ていく。

第2-1-38図は、経営者引退決断時点における事業用設備の所有の有無と、事業用設備の引継ぎ

について見たものである。約6割の廃業企業が、事業用設備を所有しており、そのうち、53.6%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-38図 設備の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

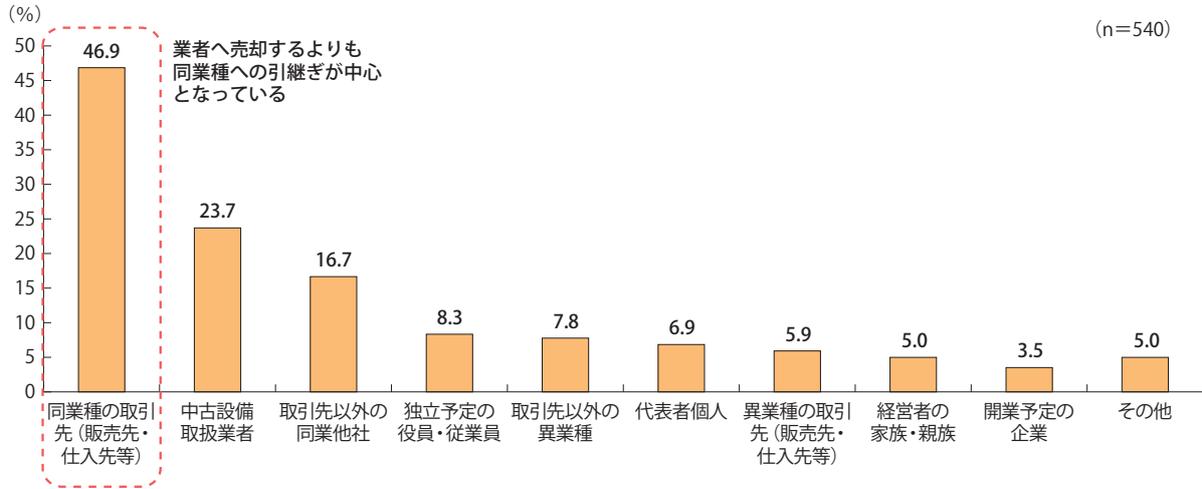
2. 「設備の所有の有無」は、事業用に限り、経営者引退を決断した時点について聞いている。

3. 設備の引継ぎ・譲渡先として、「中古設備取扱業者」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」、「その他」と回答した者は、現在設備を非事業用で使われている場合もあるが、ここでは、引継ぎの割合に含めて集計している。

引継ぎを実施した設備について、どのような先に引き継いだかを見たものが第2-1-39図である。

中古設備取扱業者へ売却するよりも、同業種への引継ぎが中心となっていることが分かる。

第2-1-39図 設備の引継ぎ・譲渡先

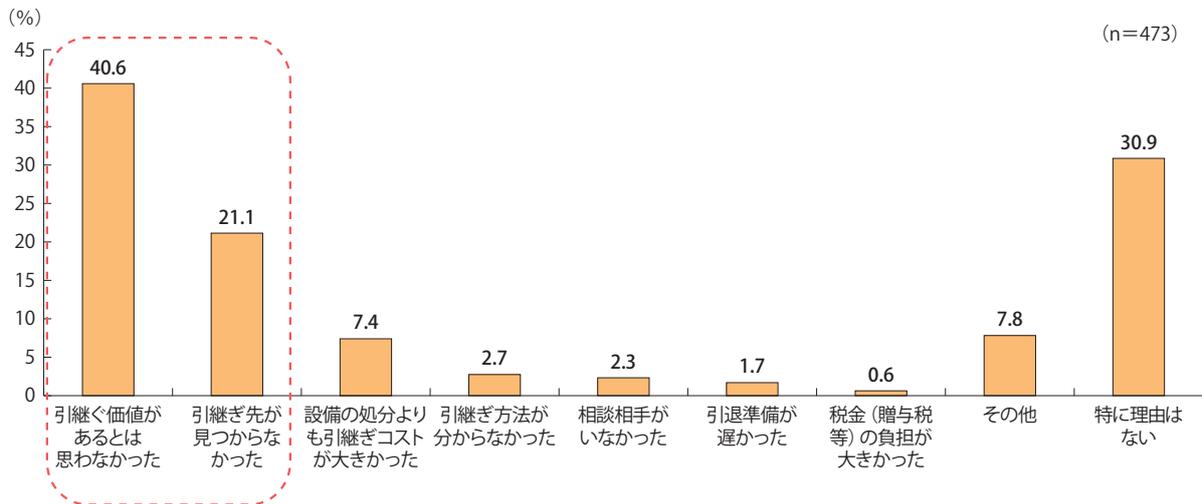


資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、設備の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

設備の引継ぎをしなかった理由を確認したものが第2-1-40図である。「引継ぐ価値があるとは思わなかった」

「引継ぎ先が見つからなかった」とする回答が多い。

第2-1-40図 設備の引継ぎ・譲渡をしなかった理由



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、設備の引継ぎの有無について「引継ぎしたが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

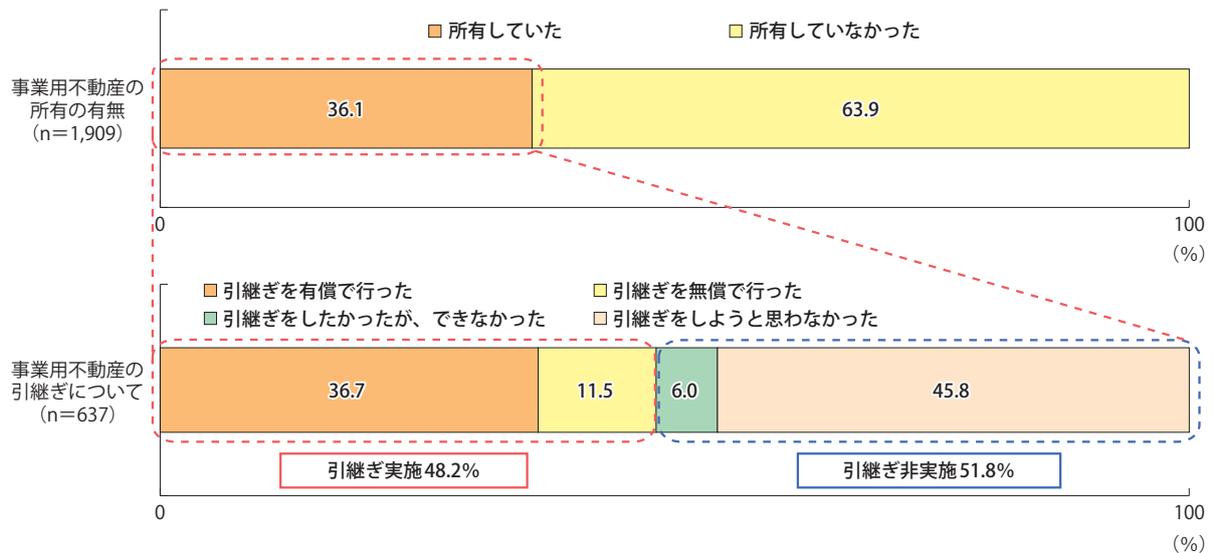
⑥不動産の引継ぎ

次に事業用不動産の引継ぎについて見ていく。

第2-1-41図は、経営者引退決断時点における事業用不動産の所有の有無と、事業用不動産の引

継ぎについて見たものである。36.1%の廃業企業が、事業用不動産を所有しており、そのうち、48.2%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-41図 事業用不動産の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

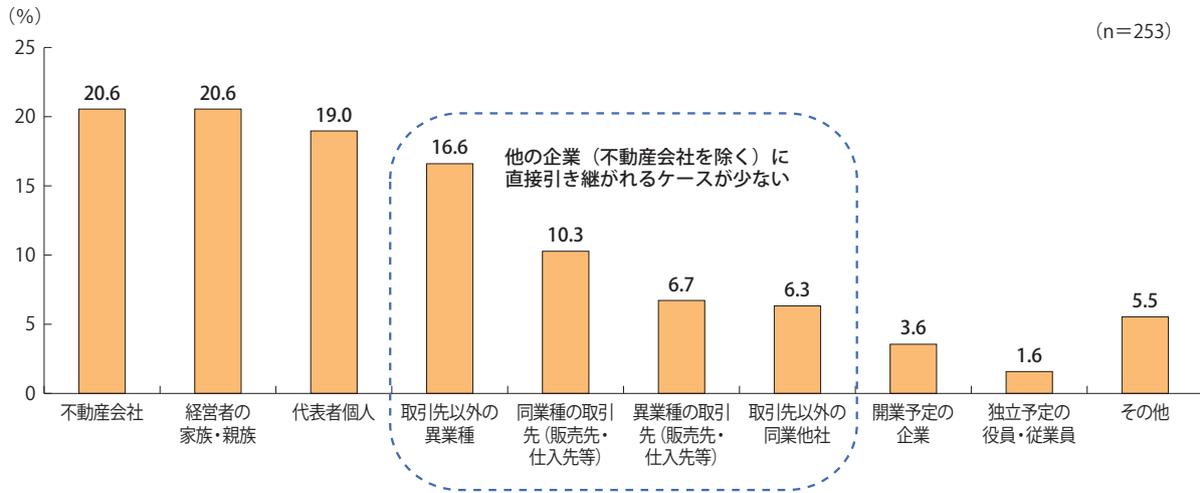
2. 事業用不動産の所有の有無は、経営者引退を決断した時点について聞いている。

3. 事業用不動産の引継ぎ・譲渡先として、「不動産会社」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」、「その他」と回答した者は、現在不動産を非事業用で使われている場合もあるが、ここでは、引継ぎの割合に含めて集計している。

次に、第2-1-42図で事業用不動産の引継ぎ先について見ると、「不動産会社」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」に引き継いでいる割合が高く、これらの次の用途が事業用なのか非事業

用なのかは定かではない。事業で活用することを目的に、直接他の企業に引き継がれる割合は低い。

第2-1-42図 事業用不動産の引継ぎ・譲渡先

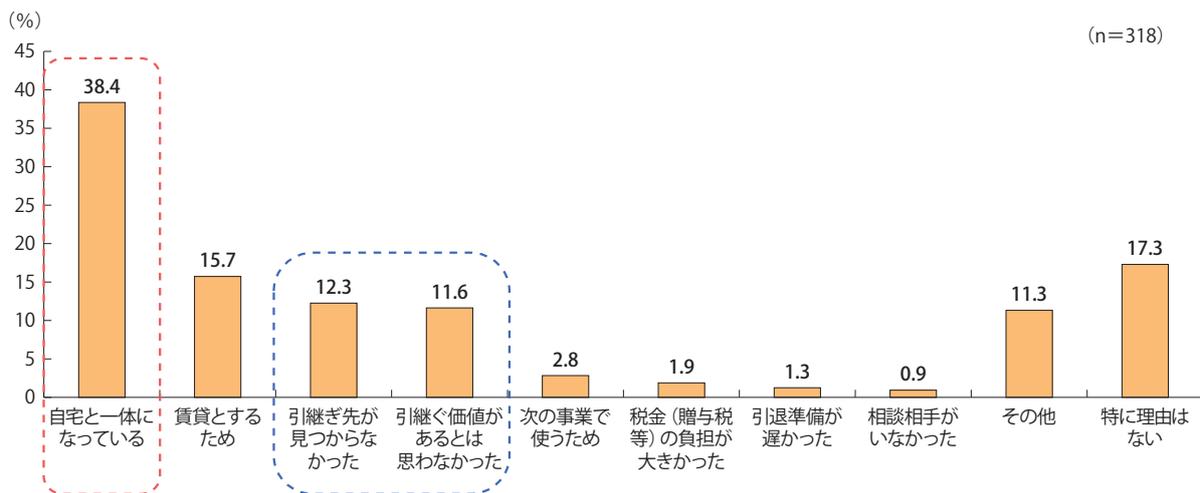


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、事業用不動産の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

不動産の引継ぎをしなかった理由を確認したものが第2-1-43図である。これを見ると、事業用不動産が自宅と一体になっている場合が多いことが分かる。また、「引継ぎ先が見つからなかった」、

「引継ぐ価値があるとは思わなかった」とする回答も一定数ある。引継ぎ先のマッチングや、価格算定の支援があれば、引き継いだ者もいた可能性がある。

第2-1-43図 事業用不動産の引継ぎ・譲渡をしなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、事業用不動産の引継ぎの有無について「引継ぎしたかったが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

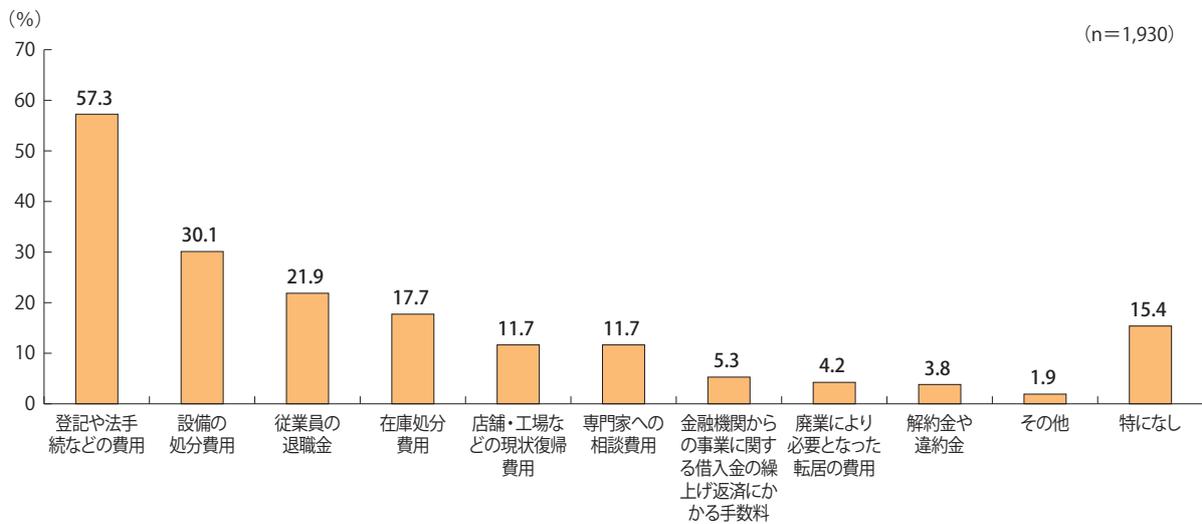
⑦ 廃業にかかる費用と経営資源引継ぎの対価

ここまで経営資源の引継ぎの実態を確認し、経営資源の引継ぎは少なからず実施されており、有償で引き継ぐケースも一定数あることが分かった。経営資源の引継ぎを有償で行えば、廃業時の費用を賄ったり、廃業費用を抑えたりすることもできる。ここでは廃業に際してかかる費用と、経

営資源の引継ぎによる対価について見ていく。

まず第2-1-44図では、廃業のために必要となった費用の内容を示している。「登記や法手続などの費用」が最も多く、次いで「設備の処分費用」、「従業員の退職金」、「在庫処分費用」の順となっており、廃業に当たって様々な内容の費用が発生することが分かる。

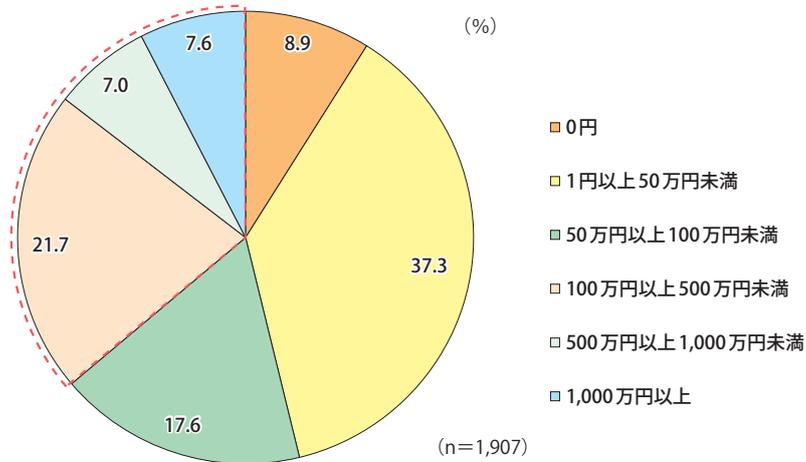
第2-1-44図 廃業のために必要となった費用の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。
 2. 複数回答（高額なもの上位3つまで）のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に発生した廃業の費用総額について見たものが第2-1-45図である。36.2%が廃業に当たり、100万円以上の費用がかかっている。

第2-1-45図 廃業の費用総額

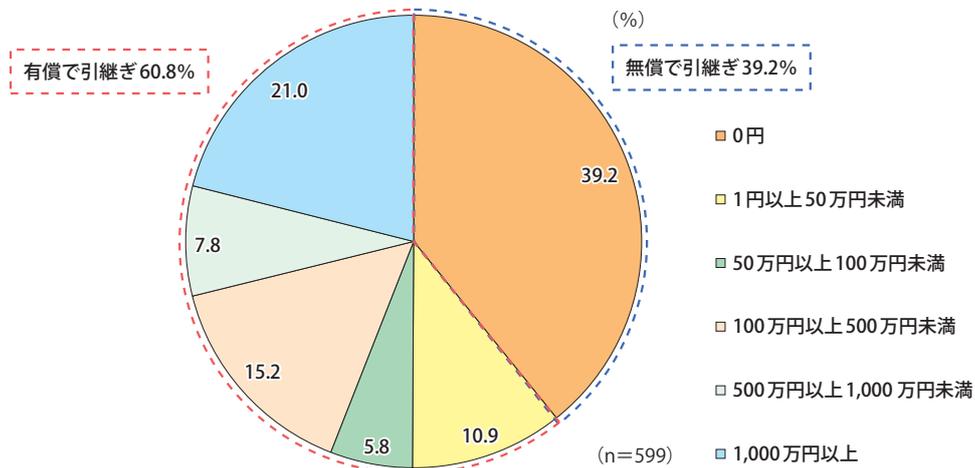


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

第2-1-46図は、何らかの経営資源を引き継いだ者について、経営資源を引き継いだ際の対価の総額を見たものである。何らかの経営資源を有償で引き継いだ者が60.8%おり、その中でも、100

万円以上の対価を受け取った者は44.1%と4割を超える。廃業時には様々な費用が発生するが、経営資源を有償で引き継ぐことができれば、廃業費用の一部を賄うこともできるだろう。

第2-1-46図 経営資源を引き継いだ際の対価の総額



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注) 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、何らかの経営資源の引継ぎを「行った」と回答した者について集計している。

事例 2-1-9 株式会社小山本家酒造

「廃業する酒造会社からブランドなどの一部の経営資源を引き継いだ企業」

埼玉県さいたま市の株式会社小山本家酒造（従業員160名、資本金3,775万円）は、清酒の製造、販売を行う、1808年（文化五年）創業の老舗である。全国11か所の工場・事業所、7つのグループ企業を有し、「金紋世界鷹」などの人気ブランドがあり、売上高は業界上位となっている。

2017年12月に、同社の小山景市会長は、東京都北区で同業種を営む小山酒造株式会社の社長から、2018年2月に廃業するため清酒ブランド「丸真正宗」を引き継いで欲しいとの打診を受けた。「丸真正宗」は、地元赤羽で愛されてきた140年間続くブランドで、存続を望む声が多かった。急な廃業に際して、取引先に迷惑を掛けないようにするために、小山酒造の代表者は、遠縁の親類関係にあった小山会長に声をかけた。ブランドを譲り受ける同社にとっても、商品ラインナップを広げることができるというメリットがあった。

廃業時期が決まっており、事業の全てを引き継ぐことは困難であったため、同社は、小山酒造の有する経営資源を個別に引き継いだ。残っていた在庫の原酒は、同社の

ブレンド商品に配合し、活用した。醸造するための機械設備については、一部の規格の合うものを引き継いだ。「丸真正宗」ブランドは、商標登録の変更を行い、商品としては5アイテムを引き継いだ。離れる販売先もいたが、最も懇意にしていた赤羽の居酒屋などとの取引は継続している。従業員については、元の職場の近隣にあるグループ会社に2名採用した。

打診を受けてから廃業まで3か月弱と、引継ぎの手続きを行う時間が短い難しさがあったが、互いの会社の実務に長けている者同士が直接調整したことで、十分な引継ぎを実施することができた。引き継いだ経営資源は、全て同社の事業に活用できているという。

同社の小松崎功社長は、「伝統あるブランドを残すことができ、居酒屋などから喜ばれ、引き継いで良かったと感じている。新たに、スーパー向けの2Lパックの丸真正宗の製造も開始し、全国展開している。これまでの顧客を大切にしながら、新しい顧客にも愛される商品を作っていく。今後も、地域に密着した地域の清酒を大切に、成長していきたい。」と語る。



同社の本社



「丸真正宗」

事例 2-1-10 藤田商事株式会社

「廃業した同業者から取引先や従業員、設備を引き継ぎ、成長につなげた企業」

千葉県浦安市の藤田商事株式会社（従業員105名、資本金4,500万円）は、1947年に創業した、建設機械、産業機械、工作機械などに使われる特殊鋼の加工・卸売を行う専門商社である。浦安鉄鋼団地に本社を構え、東日本6都県と愛知県の7箇所に事業所を持っている。

同社専務取締役の藤田憲義氏は、神奈川県にある取引先の鉄鋼販売会社（従業員5名）の社長から、「70歳を超えたが後継者がいないため廃業する。信頼できる人に大手メーカーなどの販売先との関係を引き継ぎたい。できれば、当社で働いている従業員もそのまま雇用し続けてくれる会社を探している。」と打診を受けた。先方が同社を選んだ理由は、これまでの取引実績から信用ができ、関東に拠点があるため大手メーカーなどの販売先からの仕事に対応可能であることや、継続雇用が可能で従業員に迷惑を掛けずに済むということだった。

同社は販売先と従業員3名、設備と原材料などを引き継いだ。土地と建物は、所有者と賃貸契約を結び直し、同社の神奈川支店とした。引継ぎ元の企業と承継した同社の企業文化が異なっていたため、業務の進め方のすり合わせに3か月程かかったが、同社の技術力・対応力が、引き継いだ販売先に認められ、引継ぎ前よりも取引が増え、売上増加につながった。また、同社では顧客の工場が地理的に拡大していく中で、その動きに対応していくことが課題であったが、当時は事業所がなかった神奈川県に新たな事業基盤を構築できたことで、顧客の期待に応えられるようになった。

引継ぎ元の企業の社長にはまとまったお金が入ったが、それ以上に、従業員と取引先に迷惑を掛けずに済んだこ

とが、引退後の満足につながっているという。

今後について、同社代表取締役の藤田忠義氏は「同社と引継ぎ元の企業が、長年の取引でお互いの事業を理解し合い、信頼関係を築いていたことが円滑な経営資源の引継ぎにつながった。本業に活かすことができる経営資源であれば、今後も引継ぎを検討したい。顧客が何を望んでいるか考え、自社の専門性をいかして顧客に貢献することで、地道に成長していきたい。」と語る。



代表取締役 藤田忠義氏

事例 2-1-11 新生銀行

「廃業を検討する企業からの経営資源の引継ぎを支援する金融機関」

新生銀行（東京都中央区）では、中小企業の廃業時に生じる問題の解決に戦略的に取り組んでいる。

近年、経営者の高齢化が進んでおり、事業承継や廃業に向けた取組が喫緊の課題となっている経営者も多い。業績が堅調な企業であれば、事業承継をすることは比較的容易だが、業界の状況が厳しく業績が低迷している企業では、円滑な事業承継が難しい場合が多い。廃業となると、経営者には、従業員に迷惑をかけるのではないか、手続きが煩雑ではないか、といった悩みが生じる。このような問題を解決する方法の一つが、同行が第三者と共同で設立するファンドが廃業を検討している経営者から株式の全てを買い取り、円滑な廃業及び事業譲渡を行うための支援を行うというものである。この取組を、同行では、「廃業支援型バイアウト[®]」と呼んでいる。

赤字の状態が継続すると、資産状況が悪化し、債務超過となって倒産しかねない。赤字状態で事業自体に価値を付けることが困難であっても、資産価値がプラスであれば、上記ファンドが会社全体の価値を適切に評価し、株式を買い取ることができる可能性がある。株式買い取り後、不動産や在庫の売却、売掛債権の回収などを進め、最終的には会社を畳む。株式を手放した時点で、オーナー経営者には代表から退いてもらい、経営者保証も外す。オーナー経営者は、経営の責任から解放され、企業の価値に応じたキャッシュを手元に残すことができる。

経営者にとって、廃業支援型バイアウト[®]は、株式を譲り渡すだけで廃業の手続きが完了するため、時間と手間をかけずに済むというメリットもある。資産の売却や取引

先との調整、金融機関等とのやりとりには、長い時間を要することが多い。通常は売買が困難な赤字企業の株式を評価する仕組みがあることで、経営者の持つ資産を早期に資金化することができる。

引き継いだ企業の従業員に対しては、専門家に依頼し、再就職支援の仕組みを導入している。これを利用することで、9割以上の人が再就職先を決めることができているという。

また、上記ファンドが廃業を検討している企業を買い取るにあたって、必ずしも廃業を目指す訳ではなく、まずは事業の全部又は一部を継続できないか検討する。あるアパレル企業の例では、半年かけて不採算店舗を整理し、黒字の店舗だけを残し、従業員への承継を実現させた。赤字の企業であっても、価値のある経営資源については、次世代に引き継ぐことが可能である。

廃業は経営者にとって、考えてはいてもなかなか口に出せない、特に取引先銀行には相談することが難しい悩みである。同行は、こうした経営者の本心に寄り添えるよう、様々な専門家と連携して経営者が決断し易い環境を作ることにも取り組んでいる。

同行の事業承継金融部長の舛井氏は、「廃業は経営の失敗を意味するものではないと捉えている。むしろ取引先や従業員への影響を軽減するために、余裕のあるうちに廃業を決断することができる経営者は高く評価されるべきものと思う。ご苦勞を重ねてきた経営者の皆様に、胸を張って有終の美を飾っていただくお手伝いをしたいと思っている。」と語る。

2 休廃業・解散した企業の収益状況

前項では、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。廃業する場合にも費用がかかる（前掲第2-1-45図）ことを踏まえれば、費用を負担する余裕があるうちに廃業を決断し、準備することが望ましい。特に、もし廃業に至るまでに業績の悪化が見込まれる場合には、決断の迅速さが重要となる。この点を確認するため、廃業企業の収益状況の推移を明らかにする。

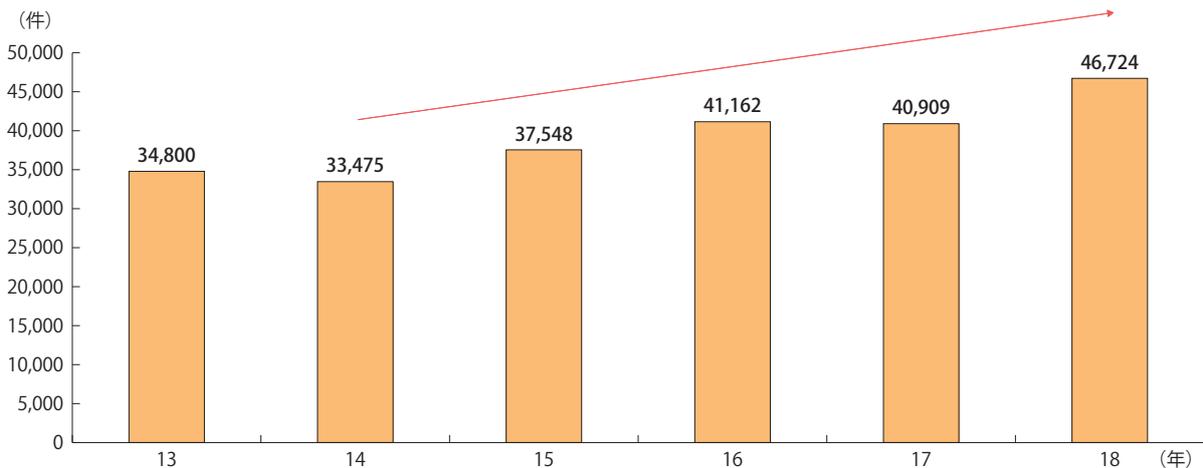
第1部では、開廃業の動向について、「経済センサス」、「雇用保険事業年報」の2つの統計を用いて確認してきたが、廃業企業の収益状況については、公的統計からだけでは詳細に把握すること

が難しい。そこで、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」(2008～2016年)などを活用し、休廃業・解散²⁰した企業の収益について分析する。

①休廃業・解散件数の推移

まず、第2-1-47図では、年間の休廃業・解散件数の推移を示している。休廃業・解散件数は増加傾向にあり、中小企業の経営者の高齢化などにより事業継続を断念せざるを得ない企業が増えていることが原因と推察される。

第2-1-47図 休廃業・解散件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

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

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

20 ここでいう休廃業とは、特段の手続きをとらず資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することをいう。解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることをいう。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。また、解散は、大半が廃業を目的とするものだが、一部にM&Aや合併といった組織再編行為が含まれていることに留意が必要である。

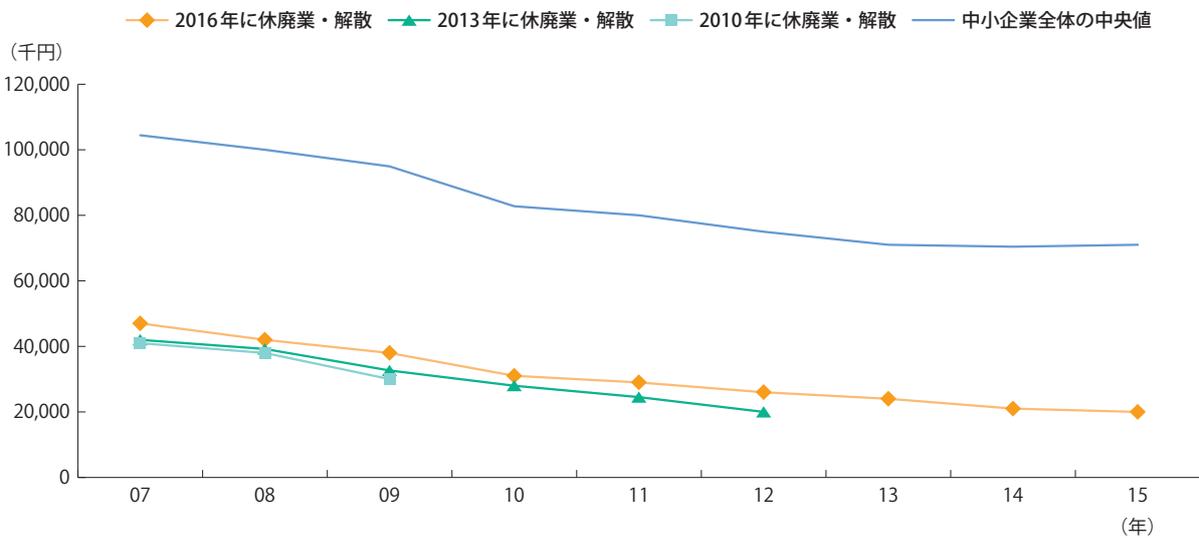
②休廃業・解散企業の収益状況の推移

次に、中小企業が、どのような経過をたどり、休廃業・解散に至るかを確認するために、2016年、2013年、2010年に休廃業・解散した中小企業が、その前年までにどのような収益状況で推移したかに着目し、分析していく。

第2-1-48図は、休廃業・解散企業の売上高の中央値の推移である。休廃業・解散する企業は、

中小企業全体に比べ、売上高の水準は4割に満たない程度となっている。また、休廃業・解散に至るまでに、徐々に事業を縮小させていることが分かる²¹。廃業準備のために、売上を減少させている場合も考えられるが、意図せずに売上高の減少を続けた後に、休廃業・解散する企業もいるだろう。

第2-1-48図 休廃業・解散企業の売上高（中央値）の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高が有効回答の企業を集計している。

第2-1-49図では、休廃業・解散企業の純利益の中央値の推移を見ている。全体として、中小企業の中央値に比べ、休廃業・解散した企業の純利益は低い水準となっている。

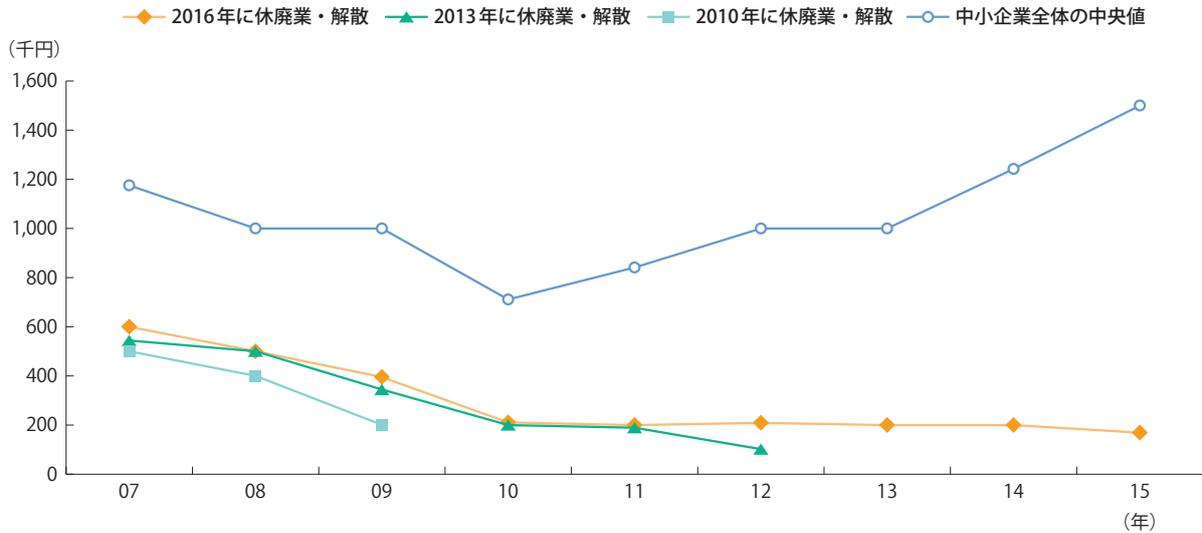
また、2013年、2010年に休廃業・解散した企業は、減益を続けた後に事業を停止している。

2016年に休廃業・解散した企業は、中小企業の中央値の純利益が増加傾向にある中、横ばいの純利益で推移を続けた後に、事業を停止している。

収益状況が、徐々に苦しくなった後に、休廃業・解散を決断していると考えられる。

21 (株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」に収録される企業数は近年増加傾向にあり、新たに収録される企業は相対的に売上高の小さな企業が多いため、中小企業全体の売上高の中央値の推移が減少傾向となる点、留意する必要がある。中小企業全体では、2007年から2015年にかけて売上高は33%減少しているが、2016年に休廃業・解散した企業では、同期間で55%減少している。

第2-1-49図 休廃業・解散企業の純利益（中央値）の推移



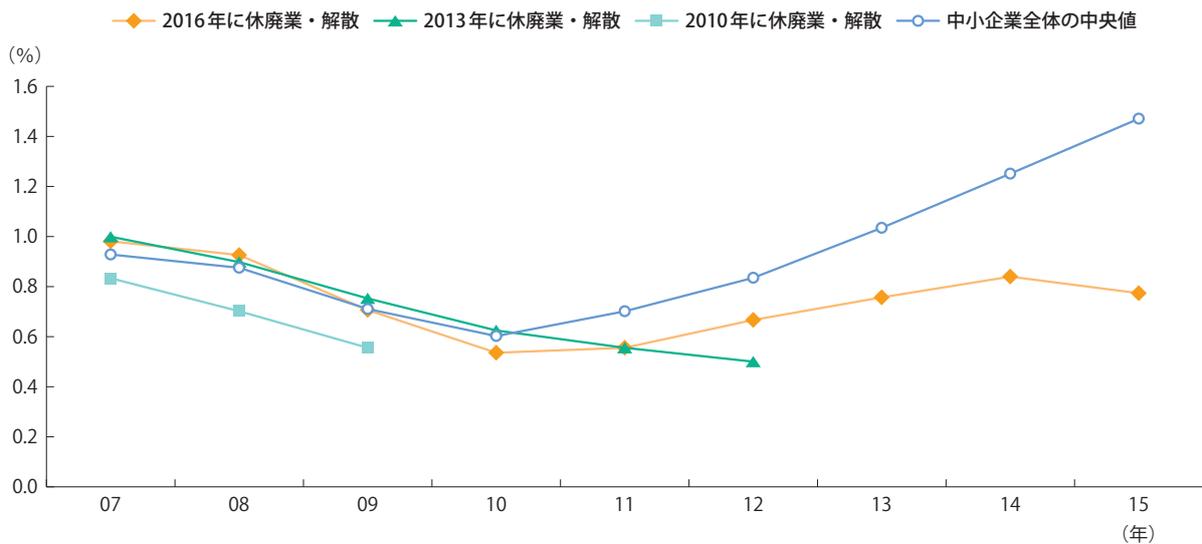
資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

第2-1-50図は、休廃業・解散企業の売上高純利益率の中央値の推移を示している。

2016年、2013年に休廃業・解散した企業の、2007年時点の売上高純利益率は、むしろ中小企

業の中央値よりも高い水準にある。その後、徐々に、中小企業全体との差が開く形で低下していき、休廃業・解散するに至っている。

第2-1-50図 休廃業・解散企業の売上高純利益率（中央値）の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

③ 2016年に休廃業・解散した企業の収益分布の推移

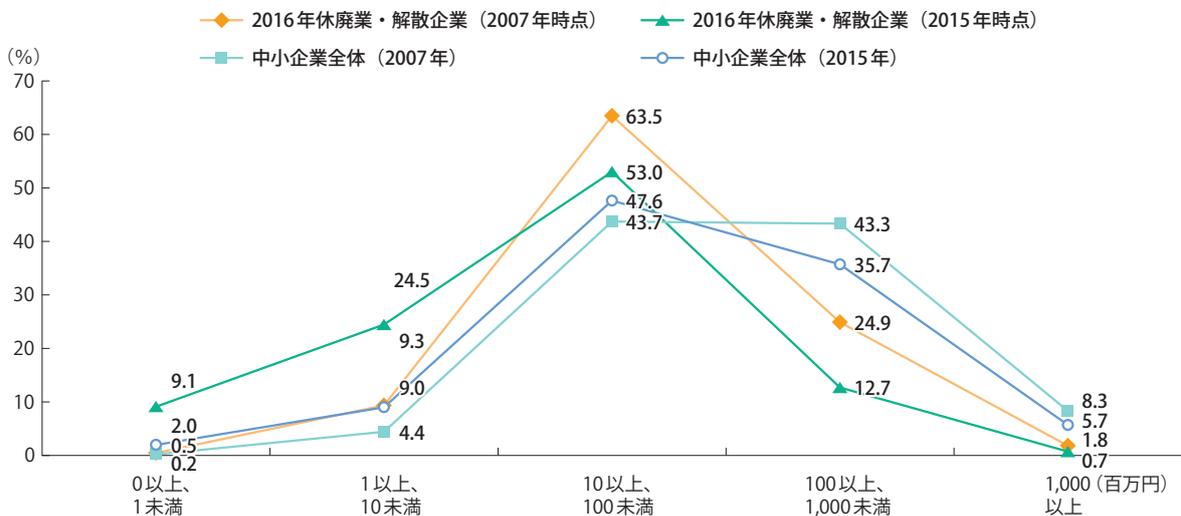
ここまで、中央値の推移を見てきたが、中央値のみでは全体像を捉えきれない。そこでここからは、2016年に休廃業・解散した中小企業の売上高や利益の分布状況の動きを明らかにする。

第2-1-51図は、2016年休廃業・解散企業の、2007年時点と2015年時点の売上高の分布の推移について示している。

2016年休廃業・解散企業について、0円以上1,000万円未満、に位置する企業の割合は、2007年から廃業前年の2015年にかけて、大きく増加している。休廃業・解散する直前に、売上高が小さくなる傾向にあることが分かる。

他方、1億円以上10億円未満に位置する企業は、2007年に比べ2015年では減少しているが、なお12.7%存在し、売上規模の大きい休廃業・解散企業が一定数いることが分かる²²。

第2-1-51図 2016年休廃業・解散企業の売上高の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高が有効回答の企業を集計している。
 4. 売上高上位1%値超の企業は外れ値として除外している。

第2-1-52図は、2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移について示している。

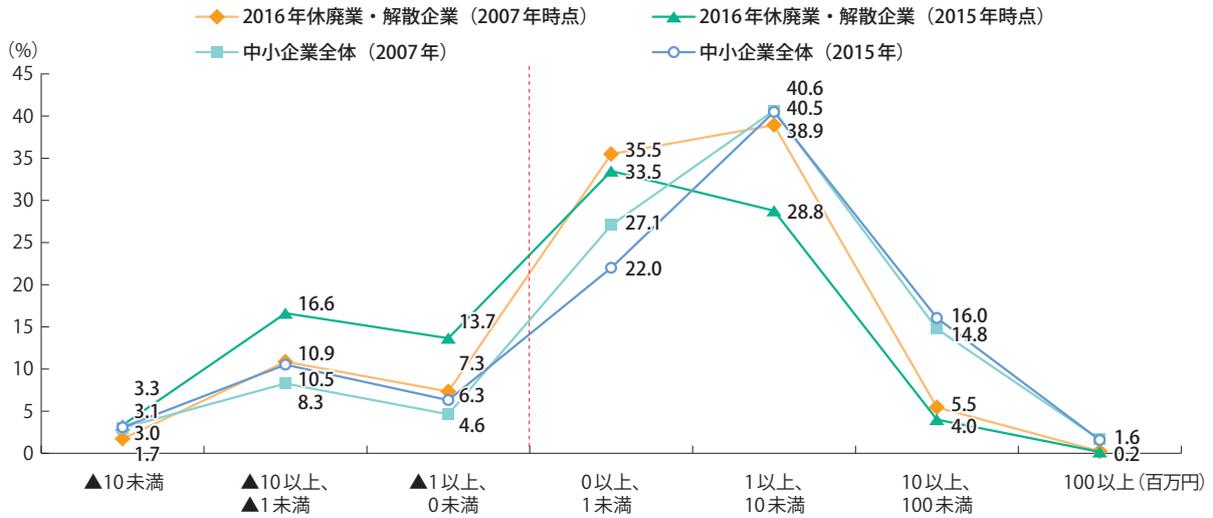
2016年休廃業・解散企業について、純利益が▲1,000万円以上0円未満である企業の割合は、2007年に比べ、2015年が大きく増加している。中小企業全体の赤字企業の割合が微増にとどまるのに対し、休廃業・解散する企業は、休廃業・解散の前年に赤字になっている企業が多いことが分かる。廃業の準備には時間がかかるとはいえ、長い時間をかけて準備をするよりも、赤字状態が続

き資産を大きく減少させてしまう前に、廃業することが望ましい場合もあると考えられる。

他方、休廃業・解散する前年の2015年の時点で、66.4%が黒字又は利益0円となっている。利益0円と回答した企業が一定数いることを勘案しても、直前まで黒字の状況で休廃業・解散する企業の方が多い。こうした未来に残す価値のある事業や経営資源を有する企業に対して、事業承継や経営資源の引継ぎの支援をしていくことは重要といえよう。

²² 前述のとおり、「企業情報ファイル」に収録される企業数は近年増加傾向にあり、新たに収録される企業は相対的に売上高の小さな企業が多い。そのため、中小企業全体の売上高は2007年に比べ2015年の方が低い水準の割合が大きくなっている。

第2-1-52図 2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。
 4. 純利益上位1%値超と下位1%値未満の企業は外れ値として除外している。

第2-1-53図は、2016年休廃業・解散企業の売上高純利益率の分布の推移を見ている。

2016年休廃業・解散企業について、売上高純利益率が▲5%未満である企業の割合は、2007年から2015年にかけて大きく増えている。休廃業・解散に至るまでに、業績が特に厳しくなった企業がいたことが分かる。

他方、2016年休廃業・解散企業について、利

益率が10%以上の企業の割合も、2007年に比べ、2015年の方が増えている。2015年に10%以上であった企業は、中小企業全体（2015年）の割合よりも高い。収益状況が好調な状態で、休廃業・解散する企業も一定程度存在することが分かる。

休廃業・解散する直前の中小企業の収益状況は、二極化しているといえよう。

第1節

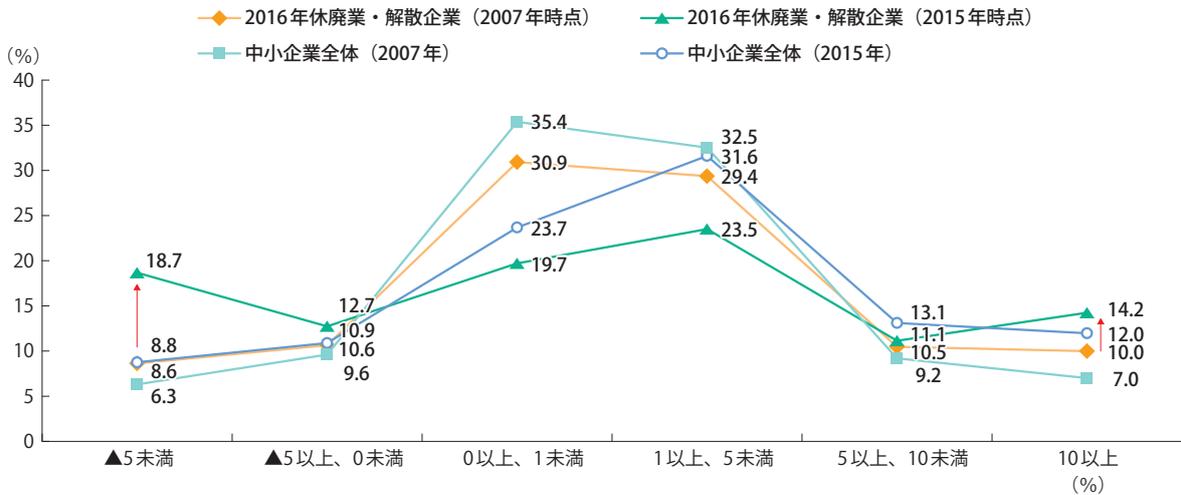
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-1-53図 2016年休廃業・解散企業の売上高純利益率の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。
 4. 売上高上位1%値超、純利益上位1%値超と下位1%値未満の企業は外れ値として除外している。

3 まとめ

本節では、まず第1項で、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。

廃業に向けた取組の中で苦労したことは、「販売先・顧客」、「従業員」、「仕入先」、「資産」などの経営資源の引継ぎに関わるものが多かった。

廃業企業からの経営資源の引継ぎの実績については、「従業員」、「販売先・顧客」、「設備」、「事業用不動産」について、該当する経営資源を保有する企業のうち、約半数が他者に引き継いでいることが分かった。なお、不動産については、親族への引継ぎが多く、事業用として引き継がれた割合は、他の経営資源に比べて低かった。

他方、廃業に当たって経営資源を引き継いでいない経営者について、引き継がなかった理由を見ると、経営資源ごとに異なるものの、「引継ぎするという発想がなかった」、「引継ぐ価値があると

は思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」とする回答が多く見られた。有償で経営資源を引き継げば対価を廃業費用にも充てられるため、経営資源の引継ぎを検討する上での価格算定、経営資源のマッチング、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知などの支援ニーズがあると考えられる。

第2項では、休廃業・解散企業の収益状況の推移を分析した。これらの企業の利益率は解散などの数年前までは中小企業全体に遜色ない水準だが、徐々に利益率を減少させ、休廃業・解散するに至る傾向にあることが分かった。収益状況が悪化していく前に、早めに事業承継を見据えた経営改革又は廃業の準備をすることが重要だといえよう。

第4節 経営者引退の実態

第2節では事業承継に向けた取組について、第3節では廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎの取組について詳しく分析してきた。では、経営者が引退に向けて事業承継又は廃業を選択することで、どのような課題に直面し、その解決に向けてどのように取り組んだのであろうか。また、引退

した後はどのような生活になるのであろうか。そこで、本節では、経営者引退を決断した時点での事業の状況や、引退に際しての課題、課題克服に向けての取組、引退後の生活について、「事業承継した経営者」、「廃業した経営者」別に見ていく。

1 経営者引退前の状況と取組

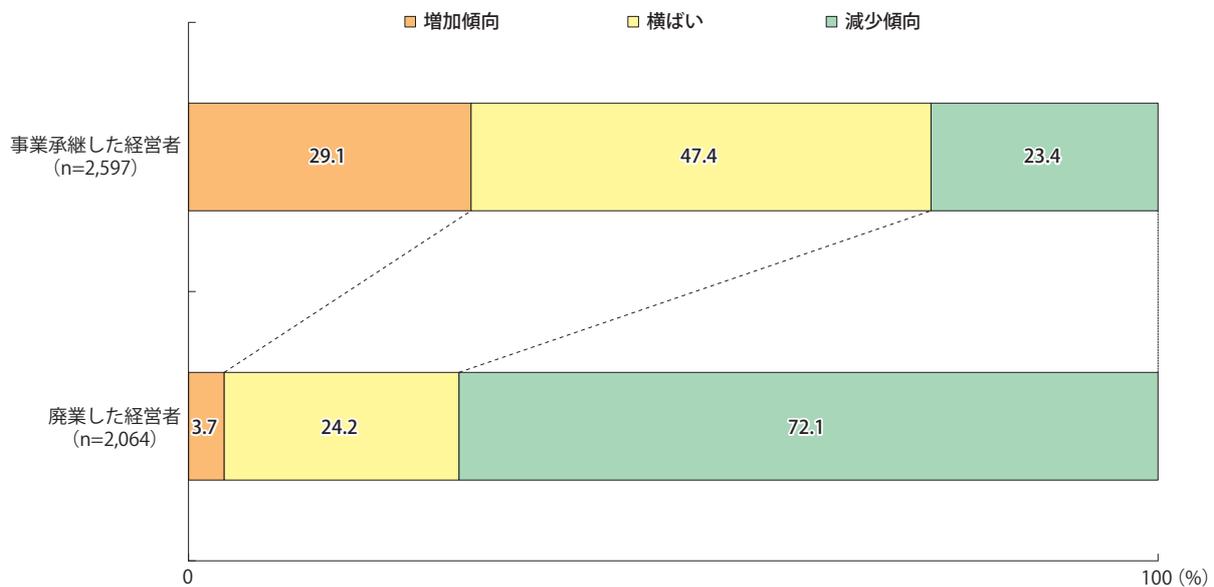
① 経営者引退決断時の事業内容

まず、経営者を引退することを決断した時点での、売上高や利益の傾向、資産状況について比較する。

第2-1-54図は、経営者引退決断前3年間の売上

高の傾向を示している。事業承継を選択した企業では増加又は横ばいと回答した経営者の割合が3/4を超える一方、廃業した経営者の7割以上が、売上高が減少傾向にある中で、経営者引退を決断している。

第2-1-54図 経営者引退決断前3年間の売上高の傾向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

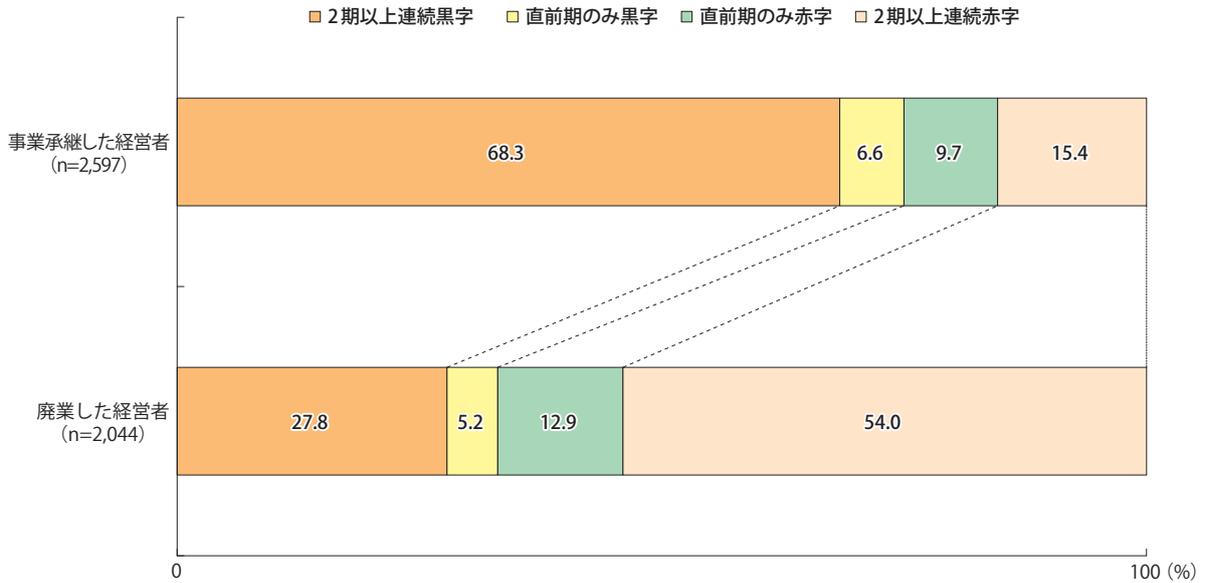
(注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者が引退を決断した時の営業利益の傾向について示したものが第2-1-55図である。事業承継した経営者は、約2/3が2期以上連続黒字の状況で経営者引退を決断している。他方、廃業した経営者は、約半数が2期以上連続赤字となった末

に経営者引退を決断している一方、約半数は、直近2年間のうち少なくとも1年が黒字であったにもかかわらず経営者引退を決断していることが分かる。

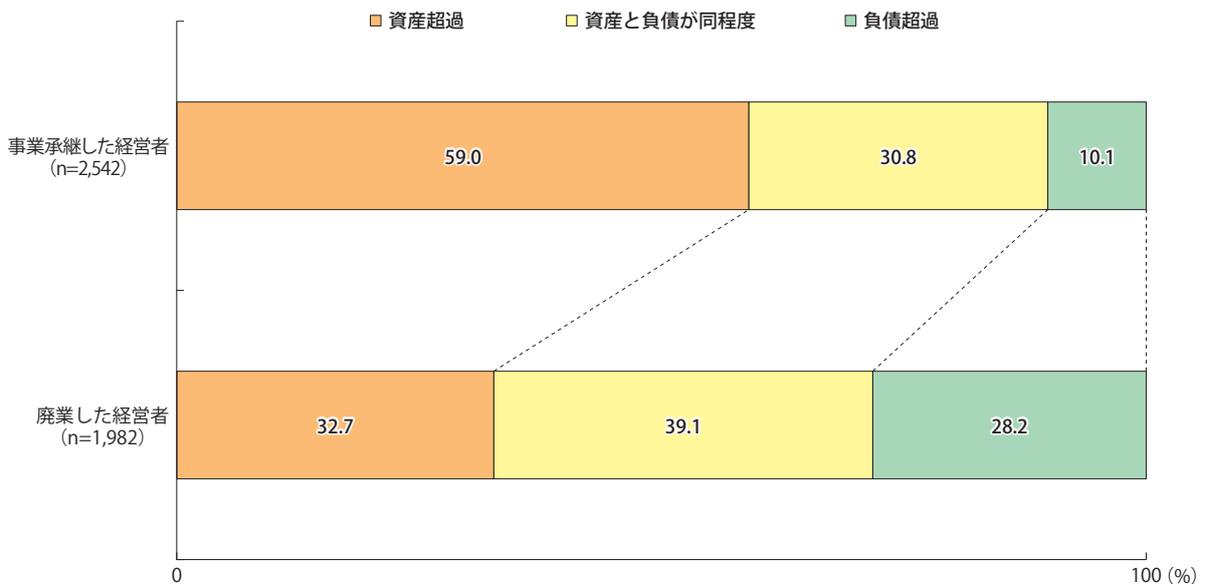
第2-1-55図 経営者引退決断時の営業利益の傾向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者引退決断時の事業資産と負債の状況について見ると、廃業した経営者の約3割が負債超過の状況で、経営者引退を決断している（第2-1-56図）。

第2-1-56図 経営者引退決断時の事業資産と負債の状況



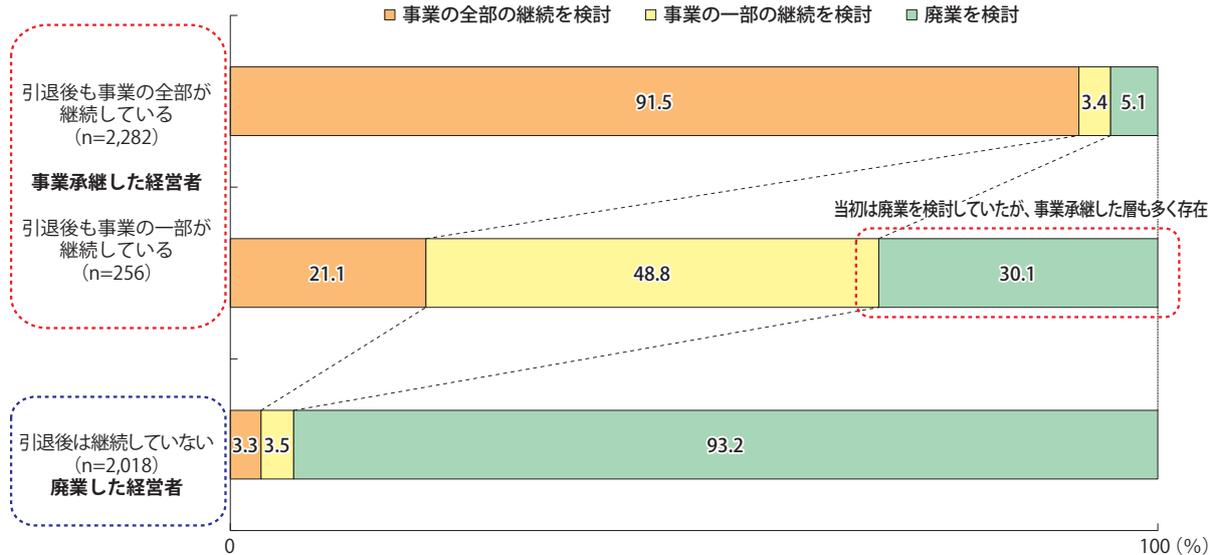
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

②引退決断時の事業継続の意向

次に引退決断時の事業継続の意向を見る（第2-1-57図）。経営者引退を決断した時点で事業継続を検討していた経営者の9割以上が、実際に事業の引継ぎを行っており、廃業を検討していた経

営者の9割以上が実際に廃業している。他方、引退決断時には廃業を検討していた者の中にも、事業の一部承継を実施した経営者が一定数いることが分かる。

第2-1-57図 経営者引退決断時の事業継続の意向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

③経営者引退を決断した理由

続いて、経営者引退を決断した理由を示す（第2-1-58図）。

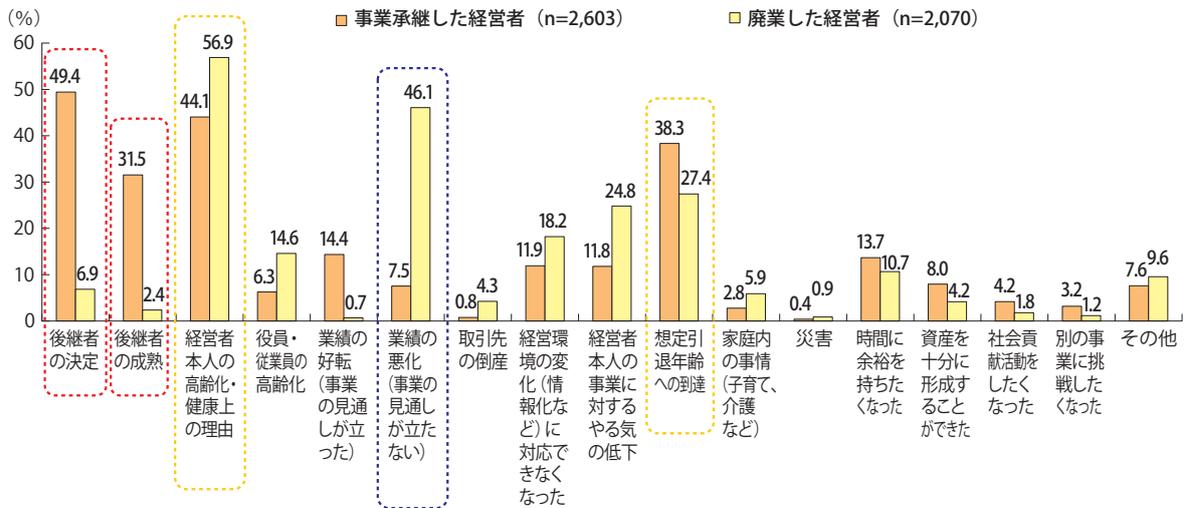
事業承継した経営者が引退を決断した理由は、「後継者の決定」、「後継者の成熟」が多い。後継者に引き継ぐ目途がついてから、自身の引退を決断する者が多いと考えられる。

他方、廃業した経営者の引退決断理由は、「業

績の悪化（事業の見通しが立たない）」が多く、第3節で分析したように業績が低下してから廃業に追い込まれるケースが少なからずあると思われる。

両者に共通する引退決断理由は、「経営者本人の高齢化・健康上の理由」、「想定引退年齢への到達」とした者が多い。

第2-1-58図 経営者引退を決断した理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

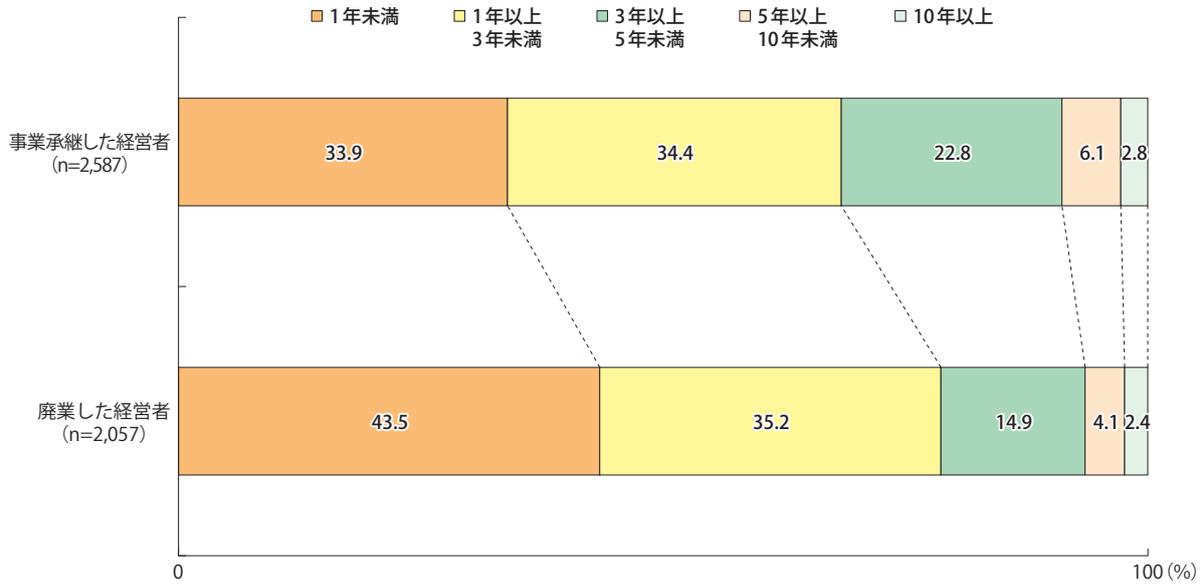
④経営者引退の準備期間

ここでは、経営者引退の準備期間について見ていく。

経営者引退の準備期間を、「経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間」として示したものが、第2-1-59図である。

事業承継した経営者に比べ、廃業した経営者の方が、引退するまでの準備期間が短い傾向にある。準備期間が1年未満と短い場合が、事業承継した経営者では33.9%であるのに対し、廃業した経営者では43.5%となっている。

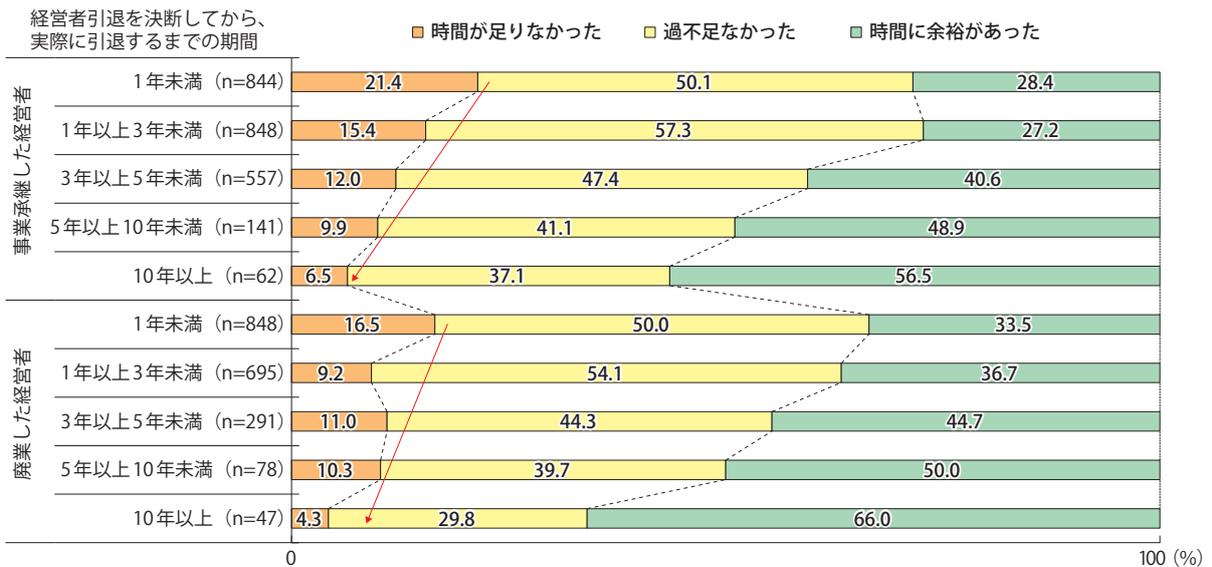
第2-1-59図 経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1.ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2.ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

第2-1-60図は、経営者引退の準備期間別の過不足感について見ている。おむね準備期間が短いほど、「時間が足りなかった」とする割合が多い。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに

第2-1-60図 経営者引退の準備期間別の過不足感



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1.ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2.ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3.経営者引退の準備期間とは、経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間をいう。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

⑤ 経営者引退の課題と相談相手

経営者引退に向けて、自身や周りに及ぼす影響についての心配事は様々である。ここでは、実際に引退した経営者の課題や取組を明らかにしていく。

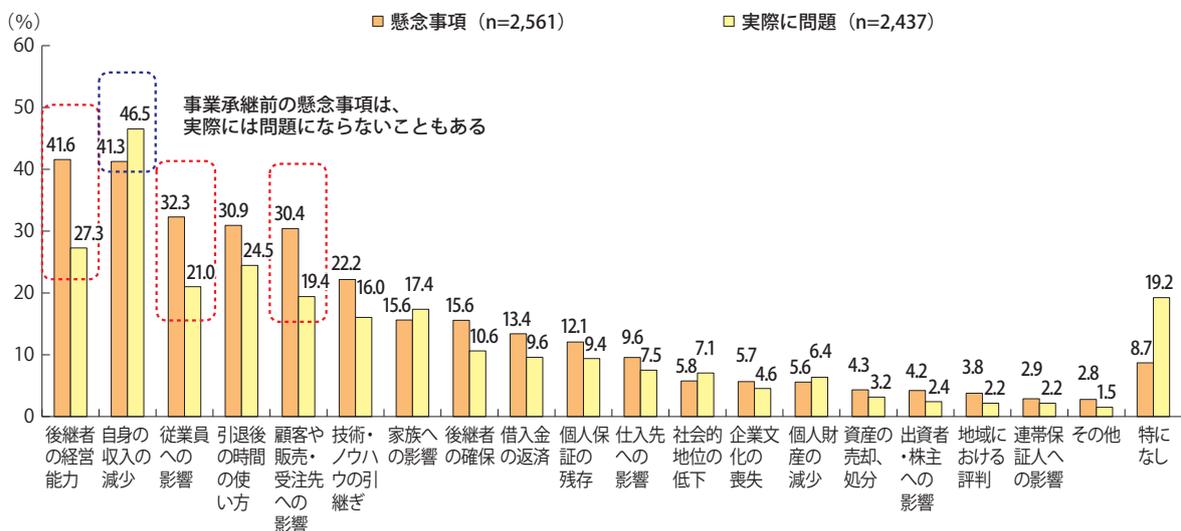
まずは、事業承継した経営者が、経営者引退決断時に何を懸念し、その後、引退に際し何が問題になったかについて見ていく（第2-1-61図）。

懸念事項は、経営者自身については、「自身の収入の減少」や「引退後の時間の使い方」が多

く、周囲については、「後継者の経営能力」、「従業員への影響」、「顧客や販売・受注先への影響」が多かった。他方、実際に問題になったこととしては、懸念事項と比較すると、「自身の収入の減少」の割合は増加するが、「後継者の経営能力」や「従業員への影響」、「顧客や販売・受注先への影響」は大きく減少している。引退に向けた準備は重要である一方、事業承継前の懸念事項は実際には顕在化しないこともあるため、過度な心配は不要ともいえるだろう。

第2-1-61図

経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（事業承継した経営者）



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

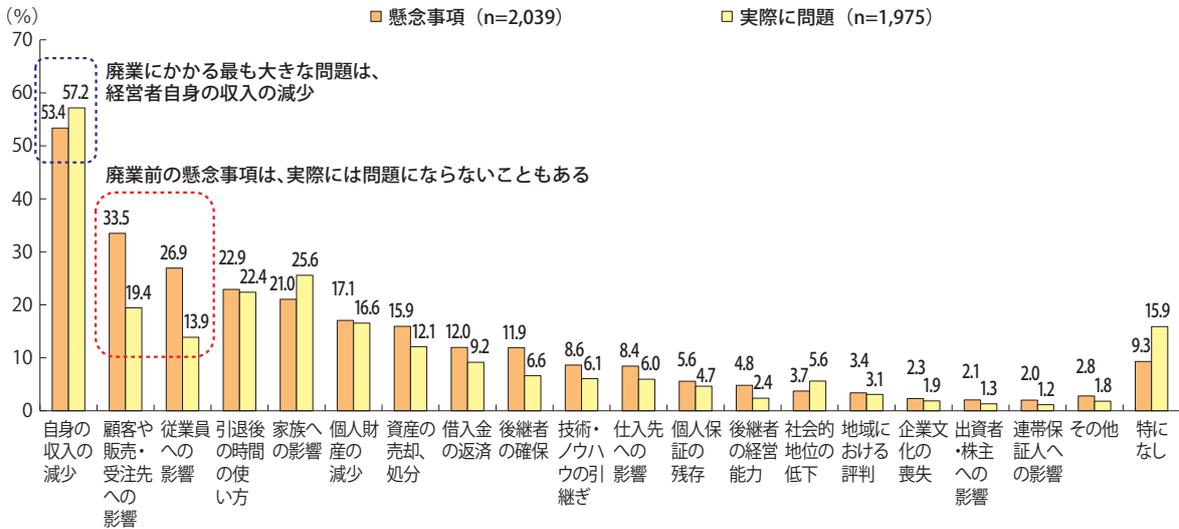
続いて、廃業した経営者が経営者引退決断時に懸念したこと、その後、引退に際し問題になったことを見ていく（第2-1-62図）。

実際に問題になったこととしては、「自身の収入の減少」が最も多い。「顧客や販売・受注先へ

の影響」、「従業員への影響」は、経営者引退決断時に懸念していた割合に比べ、実際に問題になったとする割合は低かった。第3節で見た、経営資源の引継ぎの取組などにより、こうした懸念は軽減される場合があるだろう。

第2-1-62図

経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（廃業した経営者）



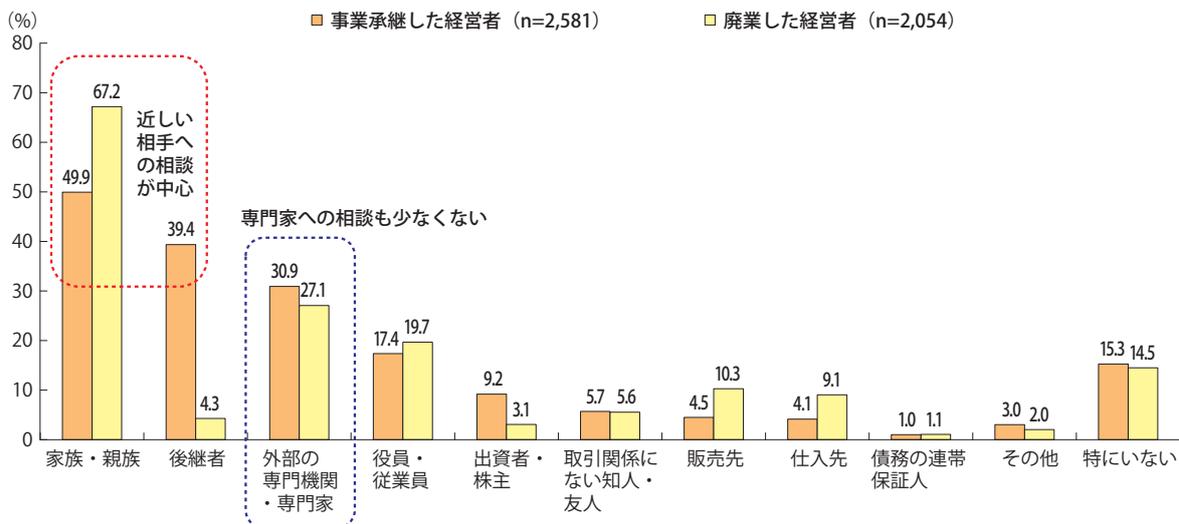
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、経営者が引退に向けて、相談した相手について示したものが第2-1-63図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、

「家族・親族」や「後継者」など、関係が近い相手への相談が中心となっている。「外部の専門機関・専門家」は3番目である。

第2-1-63図

経営者引退に向けて相談した相手



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

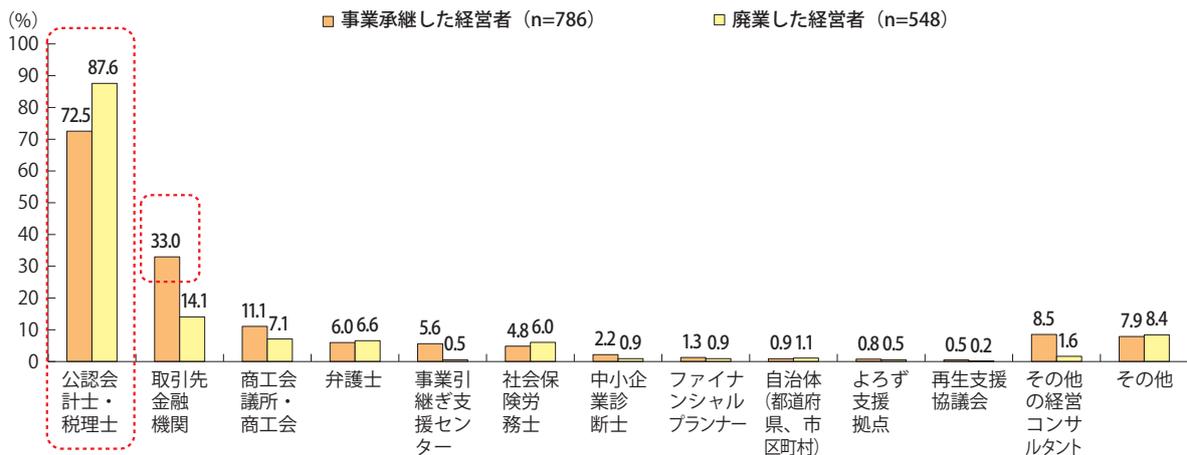
第5節

相談した「外部の専門機関・専門家」について、その内訳を確認していく（第2-1-64図）。

これを見ると、事業承継や廃業にかかる手続きを行う上で接点の多い「公認会計士・税理士」を相談相手とする割合が最も高い。次いで、「取引先金融機関」への相談が多い。他の専門機関・専

門家への相談は、それほど行われていない。経営者引退決断時の懸念事項が様々あることは前掲第2-1-61図及び第2-1-62図で見たとおりであり、それを解決するためには、それぞれの懸念事項に応じた専門機関・専門家の助力が重要であると考えられる。

第2-1-64図 経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 4. 経営者引退について相談した相手として、「外部の専門機関・専門家」と回答した者について集計している。

次に、第2-1-65図では、専門機関・専門家に相談したことで最も役に立ったことについて、前掲第2-1-64図で割合の高かった専門機関・専門家別に見ている。

各専門機関・専門家に共通して、「引退するまでの手順や計画を整理できた」、「事業継続の可否を決定することができた」とする割合が高い。

「事業の引継ぎ先を見つけることができた」ことを役立ったとした回答が多かった専門機関・専

門家は、「取引先金融機関」と「事業引継ぎ支援センター」であった。これらは、事業承継を検討する上で、有効な相談先だといえよう。

「税の手続きを知ることができた」に対しては「公認会計士・税理士」、「後継者を確保できた」に対しては「商工会議所・商工会」、「借入金の返済方法を相談できた」に対しては「弁護士」と回答する割合が高かった。それぞれ得意とする相談内容が異なると考えられる。

第2-1-65図 経営者引退に向けて相談したことで最も役に立ったこと（最も役立った専門機関・専門家について）

	第1位	第2位	第3位
公認会計士・税理士 (n=560)	引退するまでの手順や計画を整理できた (50.7%)	事業継続の可否を決定することができた (15.0%)	税の手続きを知ることができた (14.3%)
取引先金融機関 (n=73)	事業の引継ぎ先を見つけることができた (32.9%)	引退するまでの手順や計画を整理できた (17.8%)	事業継続の可否を決定することができた (13.7%)
商工会議所・商工会 (n=36)	引退するまでの手順や計画を整理できた (44.4%)	事業継続の可否を決定することができた (19.4%)	後継者を確保できた (16.7%)
弁護士 (n=22)	引退するまでの手順や計画を整理できた (36.4%)	事業継続の可否を決定することができた (18.2%)	借入金の返済方法を相談できた (13.6%)
事業引継ぎ支援センター (n=17)	事業の引継ぎ先を見つけることができた (47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理できた (23.5%)	事業継続の可否を決定することができた (17.6%)

資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 経営者引退について相談した相手として「外部の専門機関・専門家」と回答し、かつ、最も役立った専門機関・専門家について回答した者について集計している。

2. 「特になし」を除いて集計している。

コラム 2-1-4

小規模企業共済について

前掲第2-1-61図及び前掲第2-1-62図で見たように、現経営者にとって、現役引退後の経営者自身の収入が大きな課題となっている。

このような経営者の不安を取り除くための制度として、1965年に創設されたのが「小規模企業共済制度」である。

本共済制度は、小規模事業者の廃業、退職、転業などに備え、廃業後の生活の安定や事業の再建の資金を準備するための制度であり、半世紀もの間、経営者のセーフティ機能を担ってきた。在籍者数は、平成30年3月末で、138.1万人となっている。

●小規模事業者の経営者の退職金制度

小規模企業共済制度は「経営者の退職金制度」とも呼ばれており、小規模事業者の経営者を対象に、廃業や引退時に備えて、毎月資金の積立を行う共済制度である。

事業活動を止めた後の小規模事業者の生活の安定を容易にすることを目的としており、個人事業の廃止、会社等の解散など、廃業に至る場合について、A共済事由として最も手厚い共済金を支給している。また、65歳以上かつ180ヶ月以上掛金を納付した場合（老齢給付）については、B共済事由として、廃業に次いで高い共済金を支給している。また、個人事業者については、従来のある事業と同一の事業を営む会社に組織替えし、当該会社の役員とならなかったなどの場合、会社の役員については、法人の解散、死亡、疾病や負傷以外の理由又は65歳未満で役員を退任した場合は、準共済事由として、掛金相当額が支給されることとなっている。

平成28年4月には、事業承継の円滑化の観点からの制度見直しを実施しており、「事業の承継」を事業の廃止と同列に位置付け、事業承継に関する共済事由について、以下の引き上げを実施している。

- ①個人事業主が親族内で事業承継した場合に廃業と同様のA共済事由への引き上げを実施（平成28年4月以前は、準共済事由とされていた。）。
- ②会社の役員の退任時の共済事由について、65歳以上である場合について、老齢給付と同様のB共済事由への引き上げを実施（平成28年4月以前は、法人の解散、死亡、疾病や負傷以外の理由による退任については、準共済事由とされていた。）。

小規模企業共済制度の加入メリットとして、〔1〕税制措置、〔2〕貸付制度の2点が存在。

- 〔1〕税制措置：掛金は全額所得税控除の対象。共済金は退職所得扱い（一括支給の場合）又は公的年金等の雑所得扱い（分割支給の場合）の対象。
- 〔2〕貸付制度：積み立てた掛金総額の7～9割の範囲で、2,000万円を上限に、低利、かつ、無担保・無保証の融資を受けることが可能。

コラム 2-1-5

地域での事業承継支援体制（事業承継ネットワーク）

2017年度から、商工会・商工会議所、金融機関、士業団体等の支援機関で構成する「事業承継ネットワーク」を都道府県単位で構築。中小企業にとって身近な存在である支援機関が、日ごろ経営者と対話をする一環として、事業承継診断を行い、早期・計画的な事業承継の準備に対する経営者の「気付き」を促すとともに、課題を抱える経営者に対しては、課題に応じた専門家に取り次いでいる。

2018年度には全都道府県で事業承継ネットワークが立ち上がり、事業承継コーディネーターを設置して、県内の支援戦略を策定するとともに、事業承継診断から顕在化した具体的な課題をもとに、経営者のニーズに基づいて専門家を派遣する個社支援も実施している。

円滑な事業承継を進めていくためには、当事者である現経営者及び後継者や支援機関がこれまで以上に事業承継の重要性を認識し、我が事として取り組んでいく機運を醸成することが必要。このため、2018年10月29日に約3千人の経営者・後継者・支援機関が一堂に会した「全国事業承継推進会議」を開催した。

安倍総理から、「事業承継は待ったなしの課題」とのビデオメッセージが届けられ、引き続き政府一体となって事業承継を力強く支援していくことが表明されたほか、商工青年4団体の代表による事業承継に向けた決意表明や、約30の支援機関・協力団体による事業承継のサポートに関する宣言などが行われた。これをキックオフとして、その後は地方でも開催し、全国へ普及している。



安倍総理からのビデオメッセージ

コラム2-1-5図 事業承継診断票（相対表）※事業承継ガイドライン（中小企業庁）より

企業名： _____ 取扱い支援機関名： _____

事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。			
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q3~Q6、「いいえ」→Q8~Q9をお答えください。			
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q8~Q9、「いいえ」→Q10~Q11をお答えください。			
Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますが。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ

Q3~Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8~Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10~Q11 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

2 経営者引退に際した借入金の状況

①無借金企業の割合

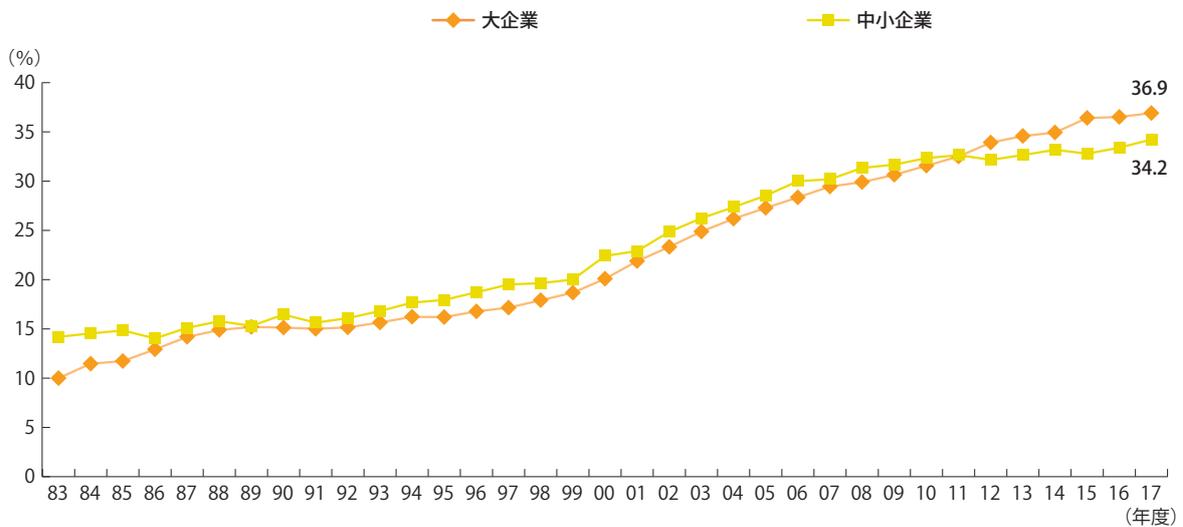
経営者が引退を決断してから、実際に引退するまでの期間における借入金の状況について明らかにしていく。

第1章で、中小企業向け貸出金の推移（第1-1-18図）について見たが、ここで無借金企業の割

合の推移についても財務省「法人企業統計調査年報」を用いて確認する（第2-1-66図）。

無借金の中小企業の割合は2000年代まで増加した後横ばい傾向にあり、2017年度では34.2%の中小企業が無借金となっている。

第2-1-66図 企業規模別に見た、無借金企業の割合



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注)1. ここでいう無借金企業とは、前期末及び当期末に金融機関からの借入れがない企業をいう。

2. ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。

②経営者引退に際した借入金の状況

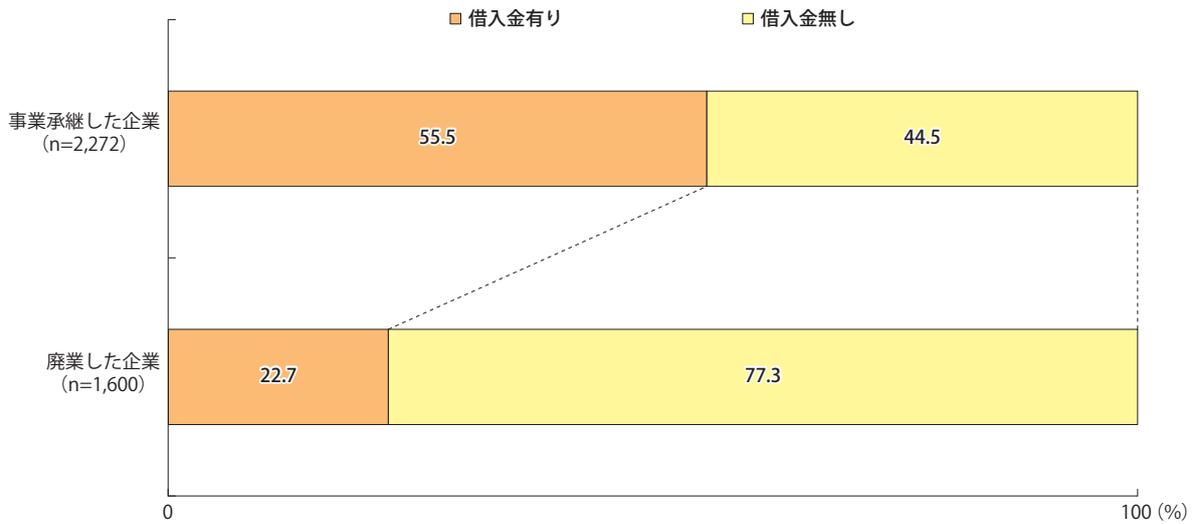
次に、経営者引退に際した借入金の状況について見ていく²³。

はじめに、経営者が引退を決断した時点の、事業に関する金融機関からの借入金の状況について見る（第2-1-67図）と、事業承継した企業のうち、44.5%が無借金となっており、第2-1-66図で

見た中小企業全体の割合よりも高い。さらに、廃業した企業が借入金を有する割合は22.7%にとどまっている。これは、経営者引退を決断する前に、借入金を完済した企業が多いためと推察される。なお、事業承継した企業の中には、借入金を完済できないことを理由に、廃業を選択できなかった企業もいる可能性が考えられる。

²³ 企業と経営者個人に分けて聞いている内容も複数あるため、この項では個人事業者を除き、法人企業のみを集計している。

第2-1-67図 経営者引退決断時点の、事業に関する金融機関からの借入金状況



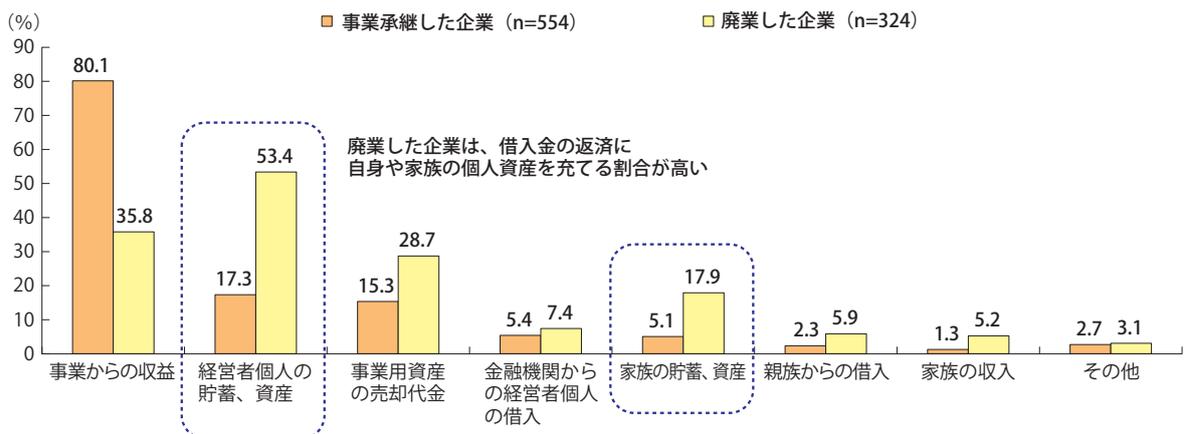
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 法人企業のみを集計している。

次に、経営者を引退するまでの、事業に関する金融機関からの借入金の返済原資について見たものが第2-1-68図である。

事業承継した企業については、「事業からの収益」が大半である。

他方、廃業した企業は、「経営者個人の貯蓄、資産」を原資とした返済が最も多く、事業承継した企業と比較すると、「家族の貯蓄、資産」の割合も高い。

第2-1-68図 経営者を引退するまでの、事業に関する金融機関からの借入金の返済原資

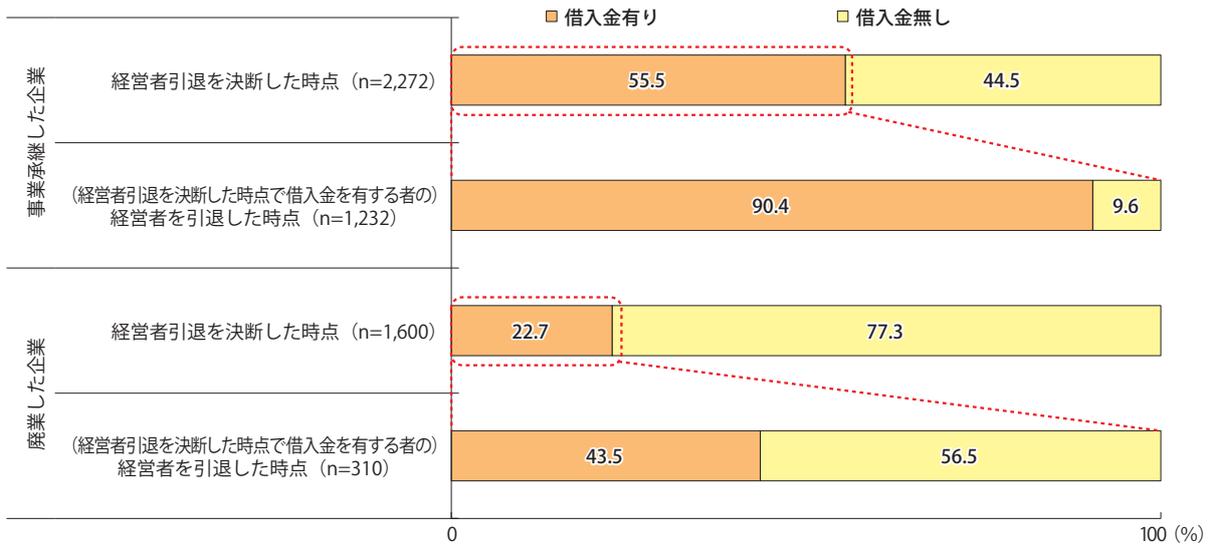


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 4. 経営者引退を決定した時点の事業に関する金融機関からの借入金について「有り」と回答し、かつ、その借入金の返済に向けた取組について「取り組んだ」と回答した者について集計している。
 5. 法人企業のみを集計している。

経営者引退を決断した時点の借入金が、経営者引退時点で残っているかを見たものが第2-1-69図である。事業承継した企業は、そのまま引き継がれることがほとんどである。他方、廃業した企

業は、経営者引退を決断した時点で借入金を有する者のうち、過半数が完済しているが、約4割は経営者引退後まで借入金を残している。

第2-1-69図 「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金状況



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. 法人企業のみを集計している。

続いて、「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金の保証について見る（第2-1-70図）。

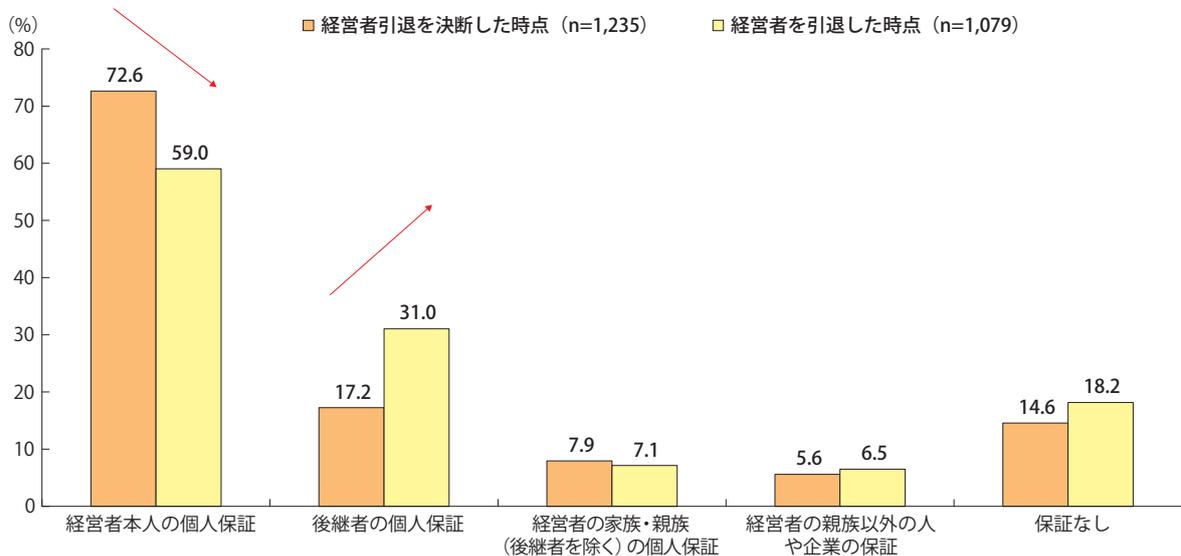
事業承継した企業は、経営者引退時点までに、引退する経営者が保証する割合が下がり、後継者が保証する割合が上がっている。実際に事業承継

が完了する前から、経営者保証の引継ぎが実施されていると推察される。

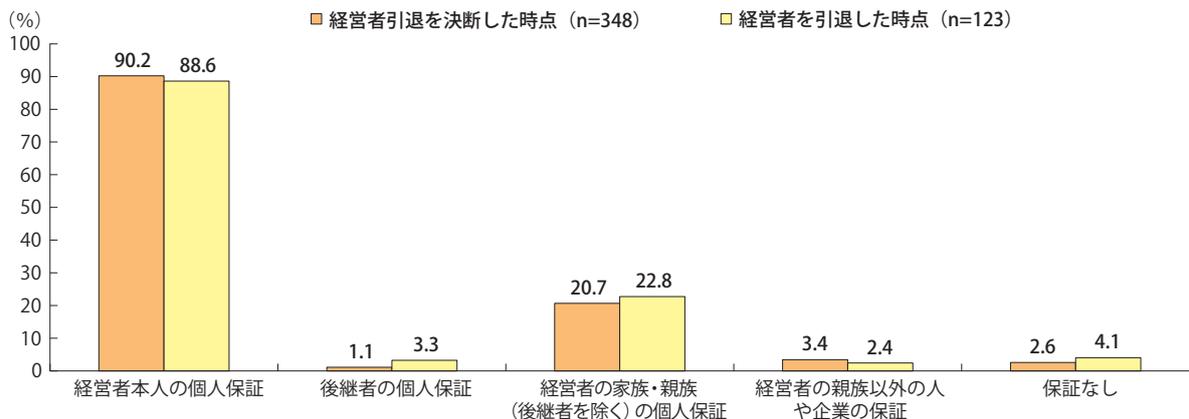
他方、廃業した企業のうち、経営者引退時点までに借入金を完済していない企業は、経営者の個人保証がそのまま残っている場合がほとんどである。

第2-1-70図 「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金の保証

(1) 事業承継した企業



(2) 廃業した企業



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

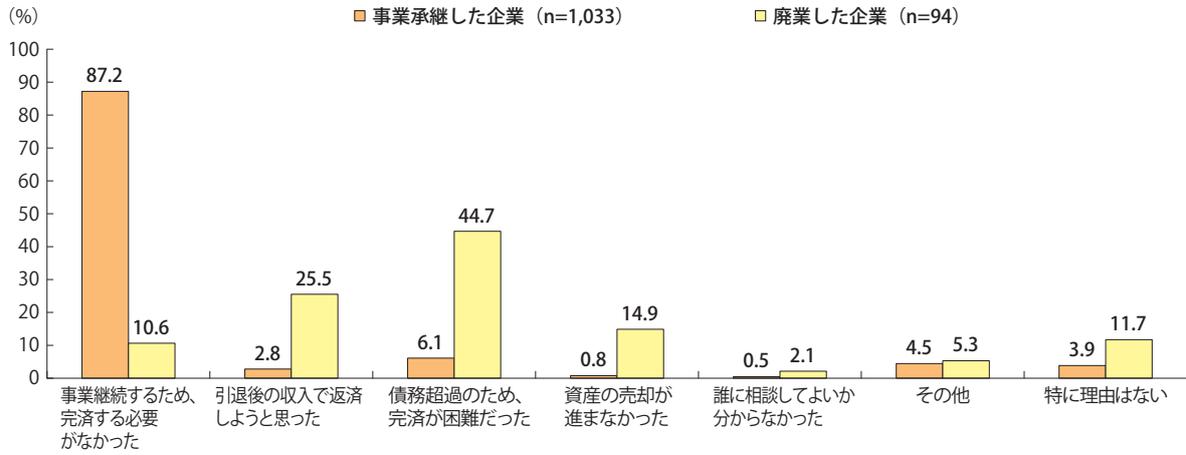
4. 法人企業のみを集計している。

第2-1-71図では、経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由を見ている。

事業承継した企業では、「事業を継続するため、完済する必要がなかった」とする回答が大半を占めている。

他方、廃業した企業においては、「債務超過のため、完済が困難だった」、「引退後の収入で完済しようと思った」、「資産の売却が進まなかった」とする回答が多い。経営者引退後の、借入金の返済について相談する相手が必要とされている可能性が示唆される。

第2-1-71図 経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4. 経営者引退時点の、事業に関する金融機関からの借入金について「有り」と回答した者について集計している。

5. 法人企業のみを集計している。

コラム 2-1-6

事業承継時における経営者保証の動向

ここでは事業承継時における経営者保証の動向について見ていく。まず、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、2014年2月の「経営者保証に関するガイドライン」の運用開始以降、民間金融機関、政府系金融機関ともに着実に増加している（コラム2-1-6①図）。同様に事業承継時（代表者交代時）の経営者保証の徴求状況についても、旧経営者の保証を残しつつ、新経営者（後継者）からも保証を徴求する、所謂「二重徴求」の割合が20%を下回る水準にまで減少している（コラム2-1-6②図）。

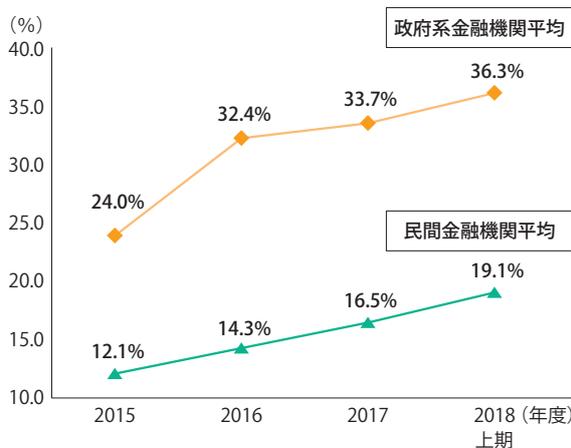
もっとも、新経営者（後継者）が保証提供するケースは、所謂「二重徴求」を含めて、全体で60%弱に上る（コラム2-1-6②図）中で、経営者保証に関する事業者へのアンケート調査結果を見ると、「後継者候補はいるが、承継を拒否」しているとの回答のうち、「経営者保証を理由に承継を拒否」しているとの回答割合が60%弱を占めており、経営者保証が円滑な事業承継の阻害要因の一つになっていることが窺われる（コラム2-1-6③図）。さらに、その背景を見ると、「多額の弁済をしなければならないことへの不安」や「経営者保証についての漠然とした不安」など、保証提供への不安が挙げられている（コラム2-1-6③図）。

また、経営者保証の取扱い全般に亘っての課題として、同じく事業者へのアンケートでは、①「経営者保証に関するガイドライン」において、無保証融資のために主債務者及び保証人に求められる要件（要件充足状況についての金融機関の判断基準）が曖昧で、無保証融資・保証解除についての予見可能性が低い、②金融機関の現場での判断・対応に大きなバラツキがある、③税理士や会計士、弁護士等の支援専門家と一緒に保証解除の申し出・相談をしないと、金融機関は具体的に対応してくれないなどの声が聞かれている（コラム2-1-6④図）。

こうした課題に対応すべく、『未来投資戦略2018』では、①事業承継時も含めた「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況をはじめとする各金融機関の金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）を設定するとともに、②ガイドラインQ & Aの見直し等により、事業承継時を含め、同ガイドラインを融資慣行としてより一層浸透・定着させることとしている。

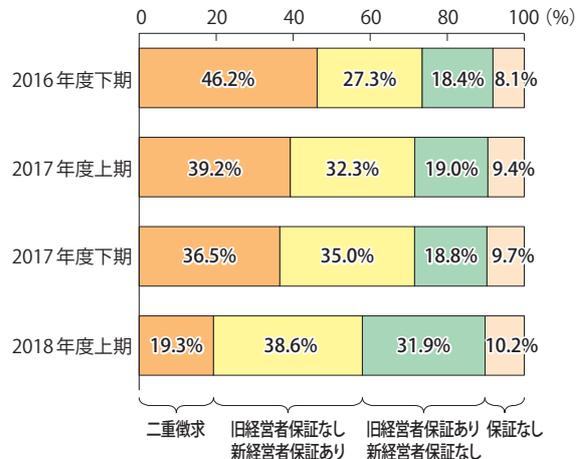
また、今後、関係省庁では、金融機関や中小企業団体等の協力も得ながら、③事業承継時の取扱いに焦点を当てたガイドラインの要件の更なる明確化や、④専門家が関与する形での経営者保証解除に向けた支援スキームの導入などを検討することとしており、こうした取組を通じて、経営者保証に過度に依存しない融資が一層推進されるとともに、円滑な事業承継が促進されることが期待されている。

コラム2-1-6①図 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合の推移



(資料) 金融庁、中小企業庁

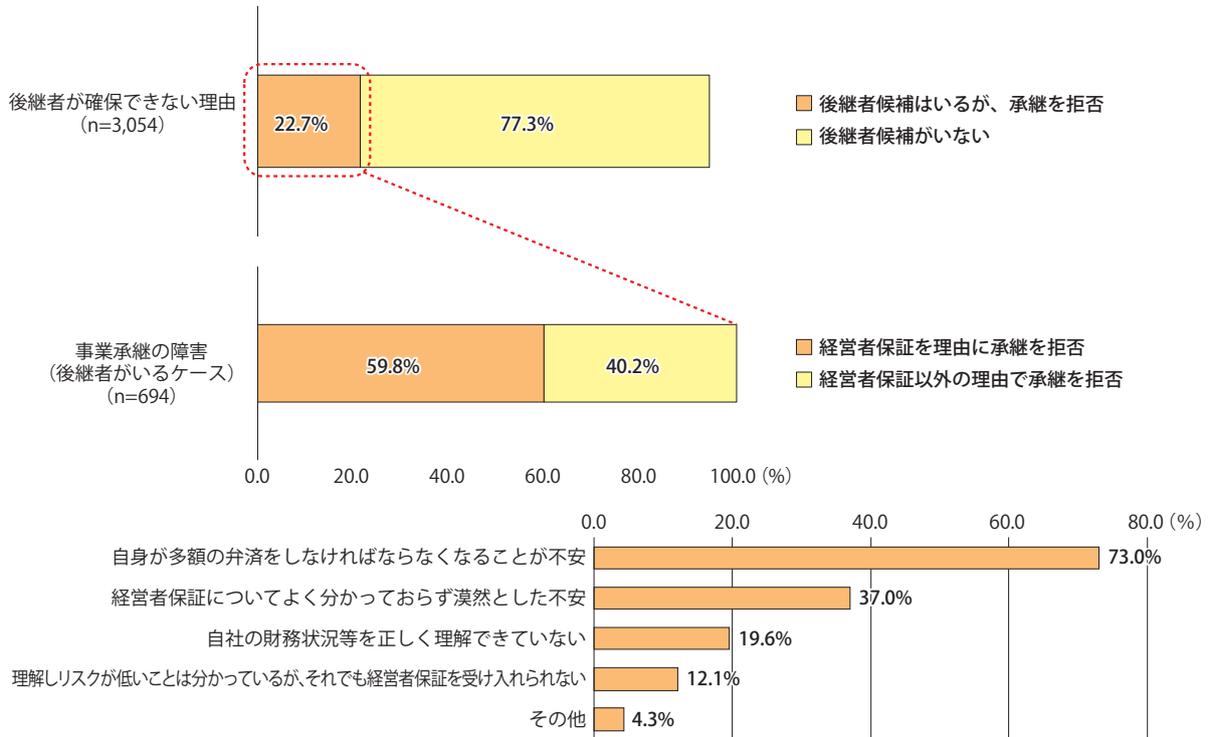
コラム2-1-6②図 事業承継時の保証徴求割合の推移



(注) 上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載。

(資料) 金融庁公表資料より中小企業庁作成

コラム2-1-6③図 後継者確保の阻害要因としての経営者保証



(資料) 中小機構委託「平成29年度経営者保証に関するガイドライン認知度調査」(2018年3月、(株)帝国データバンク)

コラム2-1-6④図 経営者保証に関する中小企業からの声

- 【中小企業の声】**
- ①ガイドラインの要件明確化**
- どのような条件が成就すれば、保証解除となるといった**客観的で明確な基準が欲しい**。(不動産業、従業員11~20名)
 - 詳細な内容が書いてある**ガイドブックがあれば、良い判断材料になる**。(サービス業、従業員5名以下)
- ②金融機関の現場の対応**
- **ガイドラインが出来ても、各金融機関の現場には届いていない**。取引行(民間)4行のうち、保証なしは1行のみで、銀行によっては、話も受けないところもある。(不動産業、従業員11~20名)
 - **専門家と経営者が一緒に金融機関に申し出・相談しないと、金融機関は具体的に検討してくれないと感じる**。(製造業、従業員6~10名)

(資料) 中小機構委託「平成29年度経営者保証に関するガイドライン認知度調査」(2018年3月、(株)帝国データバンク)

3 経営者引退後の生活

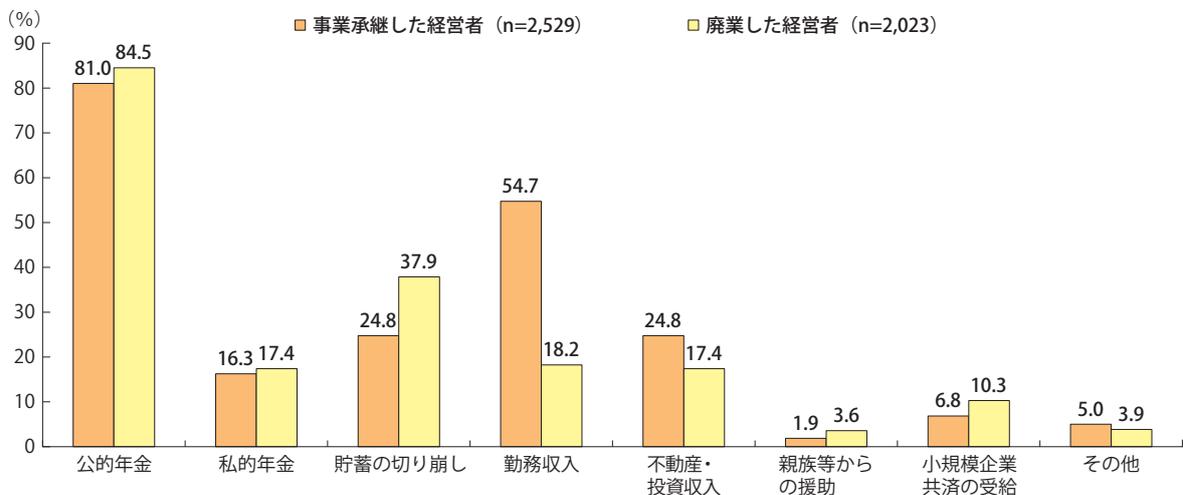
最後に、経営者を引退した者の、その後の生活について見ていく。

① 経営者引退後の収入の状況

第2-1-72図及び第2-1-73図は、引退した経営者の直近1年間の生活資金について見たものである。

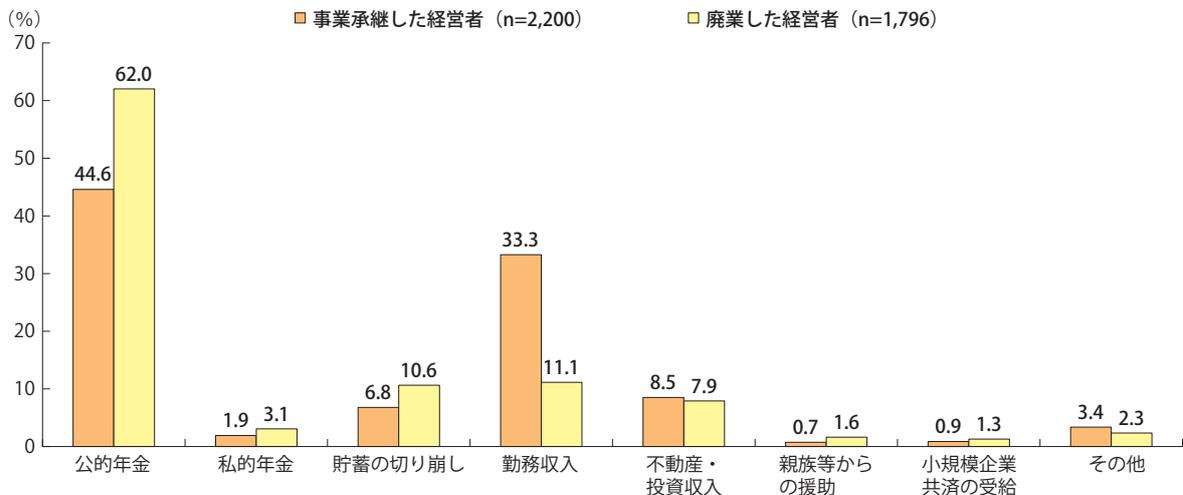
事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、公的年金を生活資金としている割合が高い。事業承継した経営者においては、勤務収入を得ている者も半数以上いる。主たる生活資金を見ても、事業承継した経営者は公的年金と勤務収入、廃業した経営者は公的年金が中心となっている。

第2-1-72図 直近1年間の生活資金



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-73図 直近1年間の生活資金のうち主たるもの



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

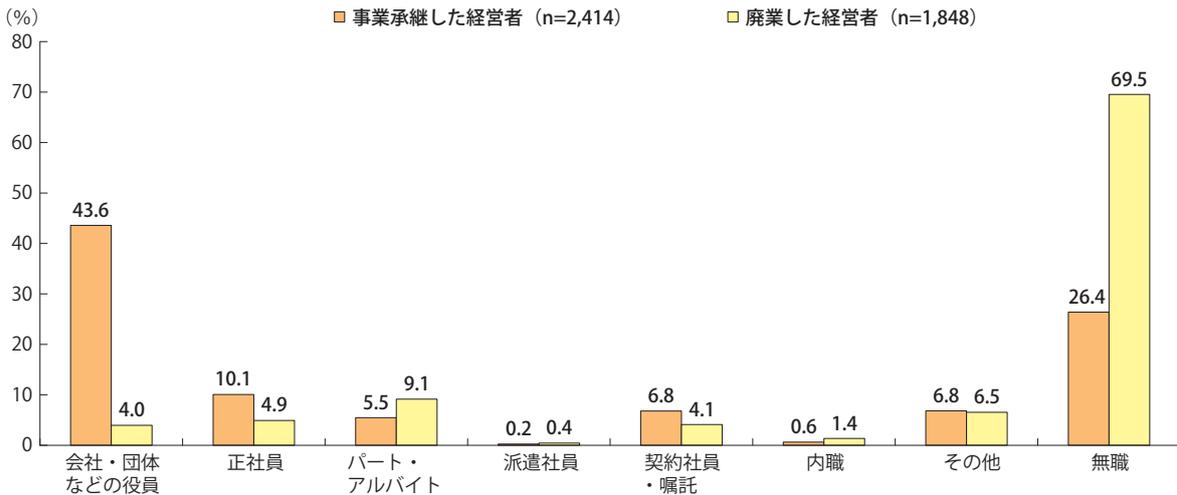
次に、引退した経営者の、現在の雇用形態について見たものが第2-1-74図である。

事業承継した経営者は、「会社・団体などの役員」が最も多い。法人企業では、経営していた企業の代表を退いた後も、役員として在籍している

場合が一定数いると推察される。

他方、廃業した経営者は、約7割が無職となっており、年金生活が主になっていると考えられる。

第2-1-74図 現在の雇用形態



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

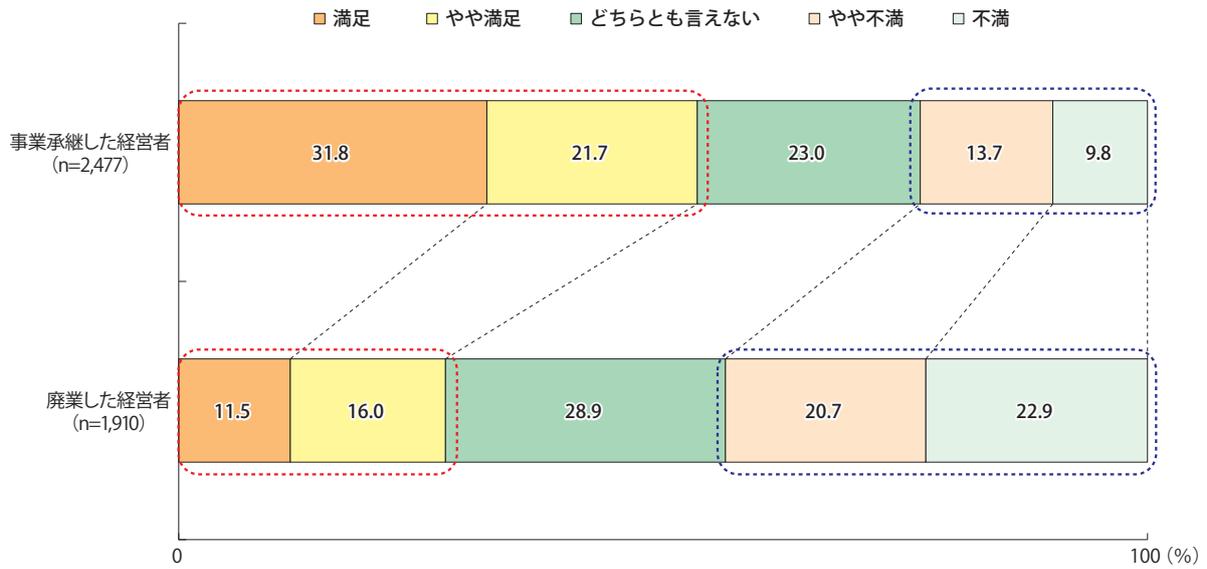
続いて、引退した経営者の現在の収入の満足度を示したものが第2-1-75図である。

事業承継した経営者は、経営者引退後も、収入に「満足」、「やや満足」と回答している割合が53.5%となっている。経営者引退後も、働いてい

る者が多いことが要因だと考えられる。

他方、廃業した経営者は、「満足」、「やや満足」に比べ、「やや不満」、「不満」と回答した者が多かった。

第2-1-75図 現在の収入の満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

②経営者引退後の生活の状況

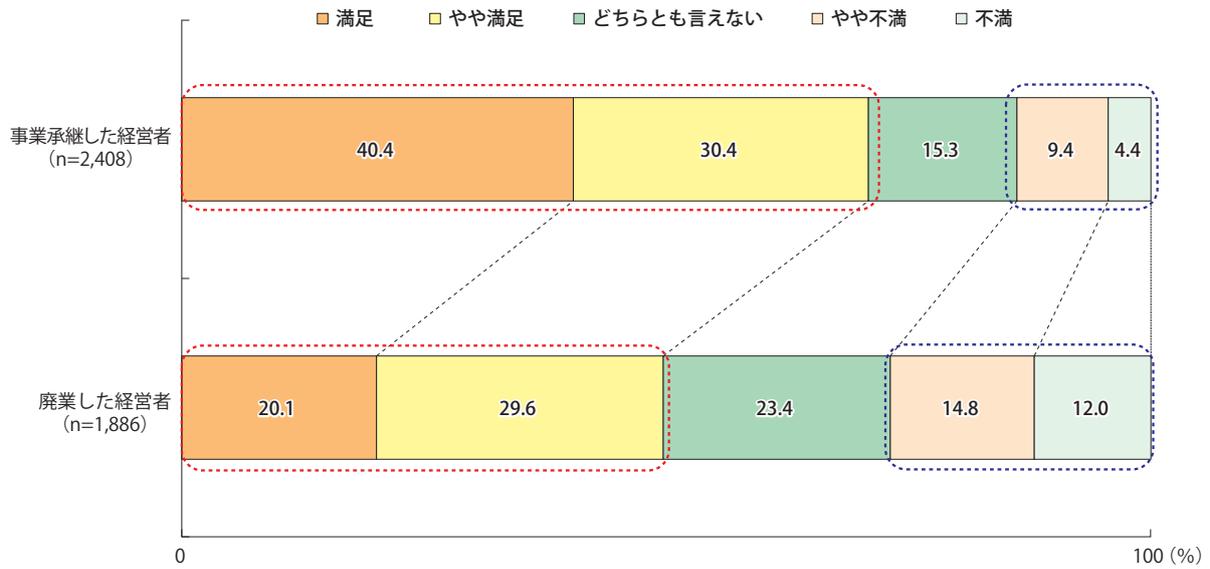
次に、引退した経営者の現在の生活の満足度を示すが第2-1-76図である。

事業承継した経営者は、現在の生活について「満足」、「やや満足」とする割合が70.8%と大半

を占めている。廃業した経営者についても、「満足」、「やや満足」が約半数となっている。

事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、収入の満足度に比べ、生活の満足度が高い傾向にある。

第2-1-76図 現在の生活の満足度

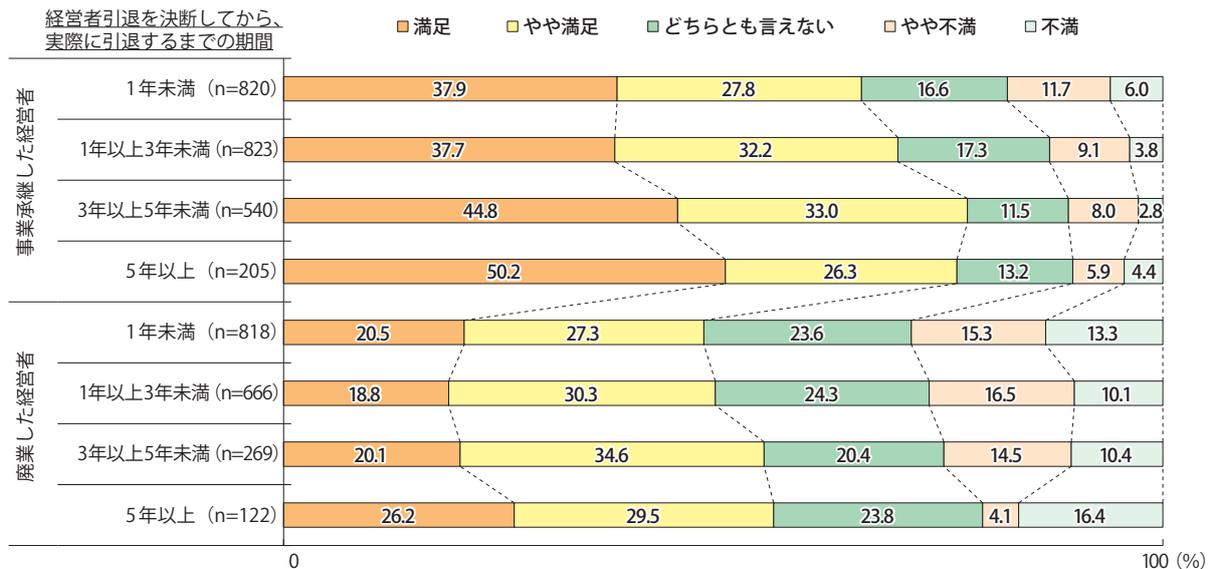


資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者引退の準備期間別に、引退した経営者の、現在の生活の満足度について聞いたものが第2-1-77図である。経営者引退の準備期間が長い方が、現在の生活について「満足」と感じている

者が多い傾向にあることが分かる。準備期間に行う引退準備の取組は様々あるが、早めの引退準備がその後の生活の満足度の向上につながる人が多いと考えられる。

第2-1-77図 経営者引退の準備期間別、現在の生活の満足度



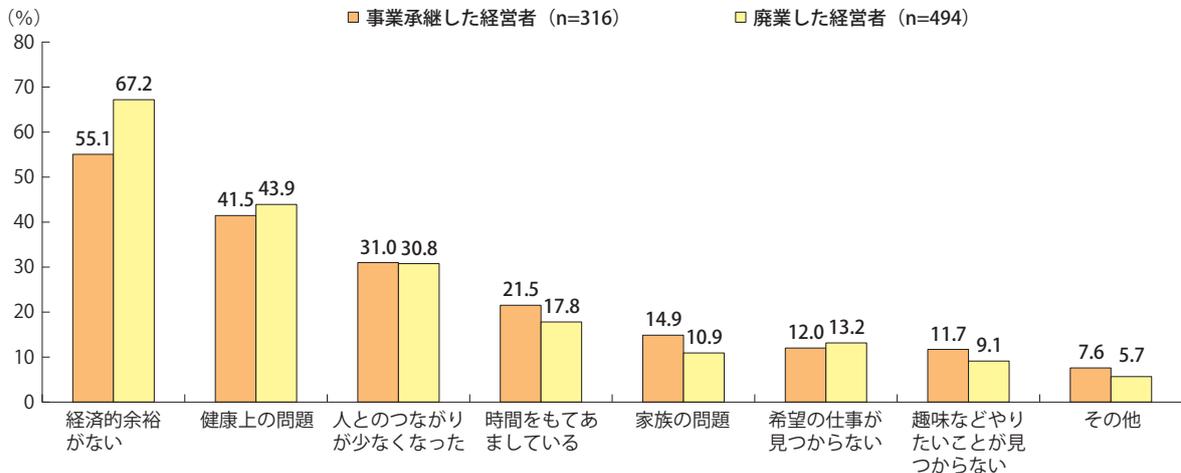
資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 経営者引退の準備期間とは、経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間をいう。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

現在の生活が、「やや不満」、「不満」とした理由について見たものが第2-1-78図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、「経済

的余裕がない」、「健康上の問題」を理由とする割合が高い。

第2-1-78図 現在の生活が不満足な理由

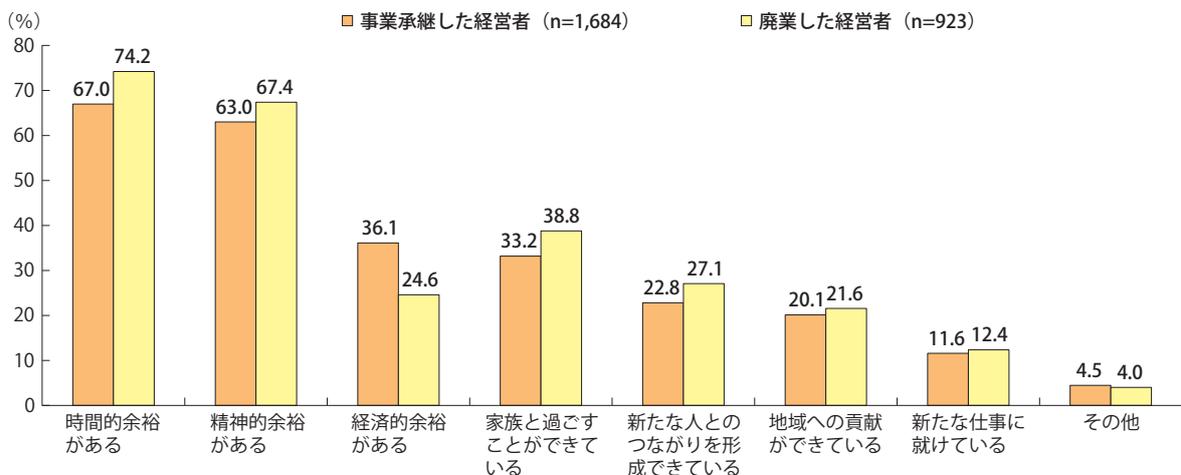


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 現在の生活満足度について「やや不満」、「不満」と回答した者について集計している。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

現在の生活が、「満足」、「やや満足」とした理由について見たものが第2-1-79図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、「時間

的余裕がある」、「精神的余裕がある」とする割合が高い。経営者としての多忙さや責任感から離れ、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。

第2-1-79図 現在の生活が満足な理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 現在の生活満足度について「満足」、「やや満足」と回答した者について集計している。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-1-12 株式会社アトム電気

「専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業」

東京都練馬区の株式会社アトム電気（廃業時の従業員4名、資本金1,000万円）は、山辺茂社長（当時）が1965年に創業し、地域に根付く電器店として約50年間、事業を営んできた。

時代の変化に柔軟に対応してきた山辺氏であったが、大手電器店の台頭など事業環境に大きな変化が生じる中で、1999年に脳梗塞を患い、身体の自由が利かなくなりました。従業員も自分の思ったとおりに動いてくれず、業績は悪化の一途をたどっていった。それでも、山辺氏は常連客へのアフターサービスを途絶えさせざるわけにはいかないと粘り強く営業を継続した。

しかし、その後も経営状況は好転せず、資金繰りにも窮するようになったため、2012年、山辺氏は、東京商工会議所を訪れ、経営相談を行った。中小企業診断士の内藤博氏に経営状況を分析してもらったところ、事業環境を踏まえると、今後も赤字が続くこと避けられないと判明。さらに、このまま赤字で営業を続けると自宅を売却せざるをえない状況になることを示唆された。救いだったのは、すぐに会社の資産を売却すれば、自宅を手放さずに老後資金を確保できる、とアドバイスしてもらったことである。山辺氏は会社を畳むことを決断し、店舗とその運営を同業者に引き継ぐことにした。この同業者は長年の知り合いで、お互いに何でも相談できる間柄であった。引き継ぐ

資産の選定その売却額の調整は、内藤氏に助言を受けることで滞りなく進められた。引継ぎ後、資産の売却で得た資金で借入金を完済し、自宅を手放すことなく廃業した。

山辺氏は、「自分では事業を続ける自信があったが、専門家から具体的な経営状況の分析結果を見せられ、客観的な立場で事業継続が困難であることを告げられたことで、廃業を決断できた。」と言う。引き継いだ同業者は、事業規模の拡大が仕入単価の引下げにつながり、業績を伸ばしている。また、山辺氏は顧問的な立場で店舗運営に関わり続けており、引退後も常連客と接点を持ち続けている。「常連客に迷惑を掛けずに済み、安心している。今は事業に関わりながら、趣味にも時間を使えて充実している。」と山辺氏は語る。



現在の店舗

事例 2-1-13 A社

「支援機関の助言のもと、倒産を回避し、計画的に廃業した企業」

栃木県宇都宮市のA社（有限会社、従業員5名、資本金500万円）は、1972年に創業し、自動車に用いるネジの加工を行ってきた企業で、2018年に廃業した。

創業以来、長らく売上高、利益額ともに順調に推移してきたが、2000年以降、海外との競争による売上減少や価格低下などで、収益状況が厳しくなっていた。こうした中、社長のA氏は、膝の怪我で重労働が難しくなり、75歳を迎えて事業継続に不安を感じたため、2017年に宇都宮商工会議所に相談に行った。A氏は、そこでいくつか支援機関を紹介され、幅広い相談に応じられる栃木県よろず支援拠点からアドバイスを受けることにした。

A氏は、当初から廃業を希望していた訳ではなく、従業員だった娘夫妻に事業を引き継ぎたいと考えていたが、借入金が大きく収益が少ない状況で、事業を継続すべきか迷っていた。また、娘夫妻自身も事業承継できるか判断できずにいた。そこで、同よろず支援拠点のチーフコーディネーターの矢口季男氏は、経営状況を分析し、事業継続に必須である収益力の向上が可能かを明らかにしていった。まず、費用の削減に必要な新たな設備投資は、財務状況を踏まえると困難だと分かった。次に、販売先との交渉の結果、競合企業との兼ね合いもあり、販売価格の引上げも困難だと判明した。これらを踏まえ、A氏は、事業の好転は難しいと判断し、廃業を決断した。

廃業をサポートするため、矢口氏は、同社の財務状況も詳細に分析し、借入金が多く、今事業を停止すると法的整理が避けられず、自宅を手放すことにもなりかねないことが分かった。A氏夫妻・娘夫妻は、「長年世話になった取引先に迷惑をかけることになる。どうにか法的整理は避けたい。」という思いから、矢口氏の支援のもと、綿密な廃業計画を作成し、実行していった。まずは、資金繰り表を作成し、廃業に向けて事業を縮小していく中で、必要になる金額とその時期を確認した。A氏夫妻・娘夫妻は、売掛金の回収、不動産・機械の売却、在庫の販売などを、少しでも条件を良くするよう取引先や業者と交渉し、資金を工面した。金融機関からの借入金は、資産の売却で得た資金のほか、一部親族からの借入で返済した。これらの取組の結果、倒産を回避し、2018年に廃業することができた。親戚からの借入も、間もなく完済予定である。

A氏は、「よろず支援拠点の矢口氏からアドバイスを受けたことで、周りに迷惑を掛けず、胸を張って事業をやめることができた。廃業に関わる相談は、同じ地域の人には相談しにくい、普段接することがないよろず支援拠点には抵抗なく相談することができた。娘婿の就職も無事に決まり、安心している。これからは家族で穏やかに生活していきたい。」と語る。

4 まとめ

第1項では、経営者引退前の状況について見てきた。経営者引退にかかる懸念事項、実際に問題になったことは、「自身の収入の減少」、「顧客や販売先、受注先への影響」、「従業員への影響」など様々ある。経営者引退に関する相談先は大半が「公認会計士・税理士」となっており、その相談内容は、「引退するまでの手順や計画を整理できた」が最も多い。経営者引退というデリケートな相談内容であるが、それぞれ強みを持つ支援機関から助力を得ることができれば、解決する課題もあるだろう。経営者引退の準備期間を長く取り、余裕をもって、専門機関・専門家に相談することが、滞りない引継ぎにつながると考えられる。

第2項では、経営者引退に際した借入金の状況について見てきた。廃業した経営者について、引退決断時に借入金がある割合は少ないが、事業承継した経営者に比べ、経営者保証割合が高い。また、廃業した経営者は、完済に向けた借入金の返済に際して、個人や家族の資産を原資とする割合

が高い。倒産した場合だけでなく、廃業をした場合も、経営者の引退に際し、個人資産を減少させてしまっているケースが一部ではあるが存在すると考えられる。

第3項では、経営者引退後の状況について見てきた。引退した経営者のその後の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者ともに「満足」、「やや満足」とした回答が多かった。理由としては、「時間的余裕がある」、「精神的余裕がある」とする割合が高く、多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。経営者を引退することは決して後向きなことではないといえよう。また、引退準備の期間を長く確保する方が、引退後の経営者の生活の満足度の向上につながることが分かった。経営者として有終の美を飾るためには、引退後の生活を見据えるという観点からも、早めの引退準備が重要であるといえよう。

コラム 2-1-7

事業承継や廃業にあたっての意見（生声集）

本章の分析で用いた「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」では、引退した経営者から、事業承継や廃業にあたっての意見を聞いている。将来、事業承継や廃業を考えることになる現経営者などの参考として、意見の一部を紹介する。

- 当初は60才で代表を退く予定であったが、後継者の引継ぎへの覚悟を待つ時間として5年を要した。早めに準備し、後継者本人にその気になってもらうことが大切である。（福岡県 不動産業、物品賃貸業）
- 廃業は余力のあるうちにするのが理想的だと思う。我社は5年かけて少しずつ事業を縮小していった。結果的に、周りへの影響を最少に抑えられたと思う。（東京都 卸売業）
- 技術・ノウハウの引継ぎへの考えの甘さが、反省点となる。人材育成が不足していた。（愛知県 学術研究、専門・技術サービス業）
- 事業の将来性について、後継者ともっと早くより話し合うべきだった。事業環境の変化に、自分の能力で対応ができなくなってしまった。成長期に培った自信を捨てきれなかった。（滋賀県 小売業）
- M & Aであれ親族間譲渡であれ、会社を他に譲るにあたっては、事前の「整理整頓」が大変重要だと経験に基づき考える。Happy Retirementとするため、これから会社の代表者になる人には是非認識して欲しい。（岩手県 製造業）
- 引退した経営者の経営ノウハウなど、活用できるものが多くあると思うが、それらが消滅してしまうのが勿体ないと思う。後進に伝えたいものがあるので、それを行う場があってもよいと思う。（山形県 情報通信業）

第5節 まとめ

本章では、経営者が引退する企業からの、経営資源の引継ぎについて概観してきた。

第1節では、経営者引退の全体像を確認した。経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数も減少しており、このままでは中小企業が持つ貴重な経営資源が散逸してしまう恐れがある。そのため次世代に経営資源を引き継ぐ取組が重要である。経営資源の引継ぎには、事業承継のほか、廃業企業から経営資源を引き継ぐという形もある。

第2節では、事業承継について分析した。事業承継の形態別で、後継者を決定する上で重視した資質・能力、有効だと感じた後継者教育に違いがあることが分かった。これから事業承継を検討する経営者は、それぞれの状況に応じた後継者探しや後継者教育を検討することが大切だと考えられる。また、効果的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めに準備することが大切である。さらに、事業承継後の企業のパフォーマンスについて見ると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることが分かった。事業承継は、企業の財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる。

第3節では、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。「従業員」、「販売先・顧客」、「設備」、「事業用不動産」について保有する廃業企業のうち、約半数が他者に引き継ぐことができていることが分かった。他方、廃業にあたって経営資源の引継ぎを行っていない経営者について、引き継がなかった理由を確認すると、経営資源ごとに異なるが、「引継ぎするという発想がなかつ

た」、「引き継ぐ価値があるとは思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」というものが多かった。このことから、廃業に当たって、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知、経営資源の引継ぎを検討する上での価格算定、経営資源のマッチング、などの支援ニーズがあると考えられる。また、廃業企業の収益状況について確認すると、高い利益水準にあった企業が、徐々に利益率を減少させた後に、休廃業・解散するに至る場合があることが分かった。収益状況が悪化していく前に、早めに先を見据えた経営改革もしくは事業承継・廃業の準備をすることが重要だといえよう。

第4節では、経営者引退時と引退後について概観した。経営者引退に際しては、様々な課題があり、準備期間を長く確保することが余裕につながると分かった。また、引退後の経営者の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者とも、「満足」、「やや満足」している者の回答が多かった。多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。

経営者は、誰もいつかは引退するものである。経営者として有終の美を飾り、これまで作り上げてきたことを未来の価値につなげていくには、引退が視野に入る早い段階から、事業や経営資源の引継ぎや、自身や周囲の人の暮らしの満足に向けた準備をすることが重要である。