

第2部

2019 White Paper on Small Enterprises in Japan

経営者の世代交代と 多様な起業

第1章 個人事業者の事業承継

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、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、小規模事業者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、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、特に小規模事業者に占める割合が多い個人事業者の事業承継の実態、経営資源を引き継ぐに当たっての課題を明らかにしていく。

第1節 個人事業者の事業承継に向けた論点整理

本節では、まず、個人事業者の全体像と、個人事業者における事業承継について分析する背景を

示す。その上で、事業承継と経営資源の引継ぎの概念について見ていく。

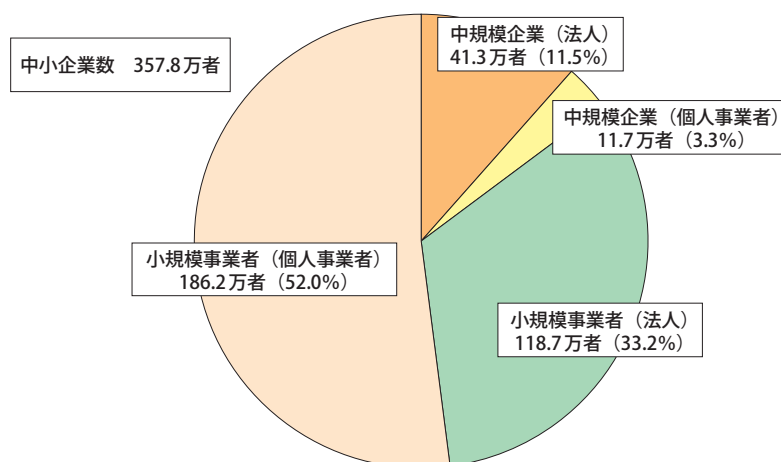
1 個人事業者の概観

①個人事業者数

第2-1-1図は、中小企業に占める個人事業者の割合を示している。中小企業数全体（約358万者）

のうち、半数以上となる約186万者が小規模な個人事業者であることが分かる。

第2-1-1図 規模別、個人法人別、中小企業数（2016年）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1. 中規模企業とは、中小企業のうち小規模事業者以外を指す。

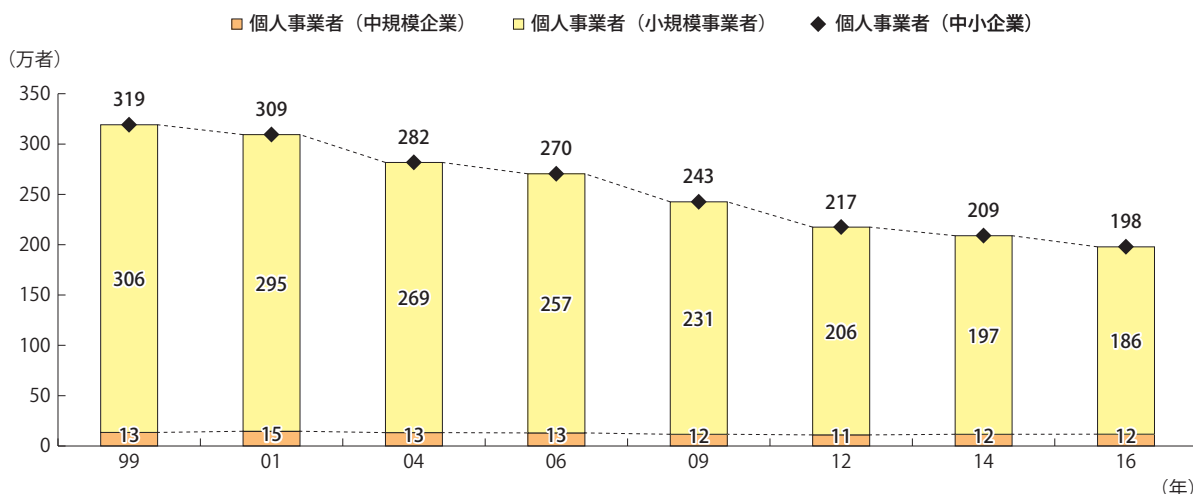
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

第2-1-2図は、個人事業者数の推移を示している。

1999年から2016年にかけて、我が国の中規模企業を含む個人事業者数¹は319万者から198万者

と約6割に減少している。特に小規模事業者に該当する個人事業者の減少が顕著であることが分かる。

第2-1-2図 個人事業者数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」再編加工

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

2. 中規模企業とは、中小企業のうち小規模事業者以外を指す。

3. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

4. 大企業を除く、中小企業数を示している。

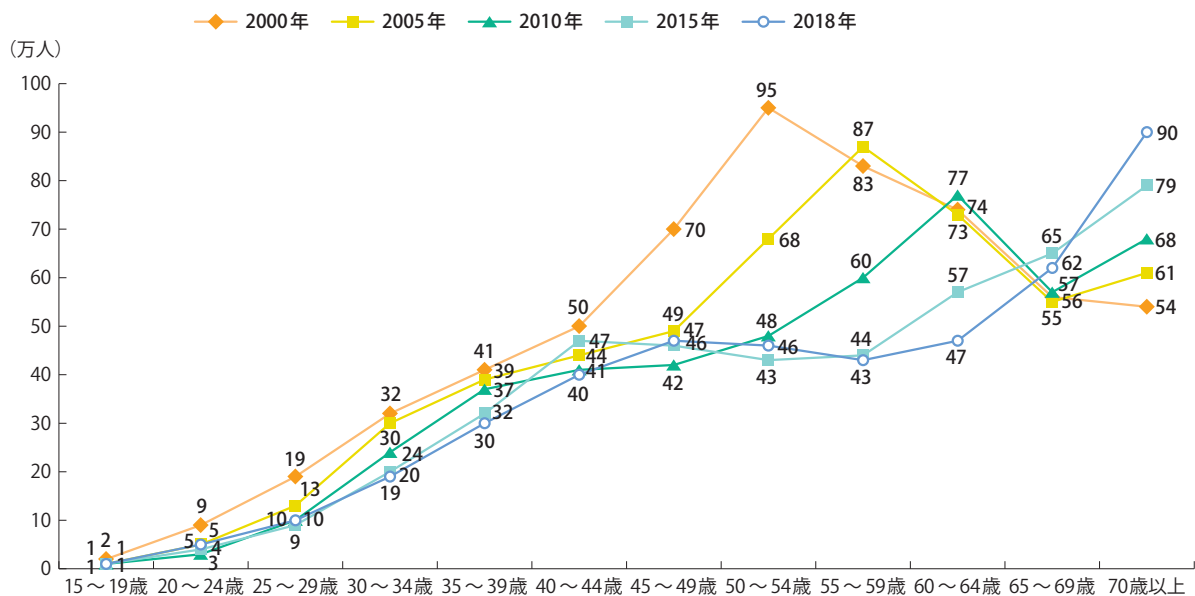
②年代別に見た自営業主数の分布

次に、個人事業主（自営業主）の年齢の分布（第2-1-3図）を見ると、2000年には50～54歳が最も多い年齢層であったが、その後、2015年に

は70歳以上が最も多い年齢階層となった。2018年は70歳以上の個人事業主が更に増加し、90万人に到達しており、個人事業主の高齢化が進んでいることが分かる。

1 大企業を除く。

第2-1-3図 年齢階級別に見た自営業主数の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

(注) 1. 非農林業について集計している。

2. ここでいう自営業主とは、個人経営の事業を営んでいる者をいう。

以上より、我が国の中小企業の半数を占める小規模な個人事業者数は、近年減少傾向にあり、さらに個人事業主の高齢化も進んでいることが分かった。

このままでは、個人事業者が有する経営資源が

散逸してしまう恐れがある。地域社会ひいては日本経済を維持・発展させるためには、個人事業者が有する、有用な事業・経営資源を次世代に引き継ぐことが重要であるといえよう。

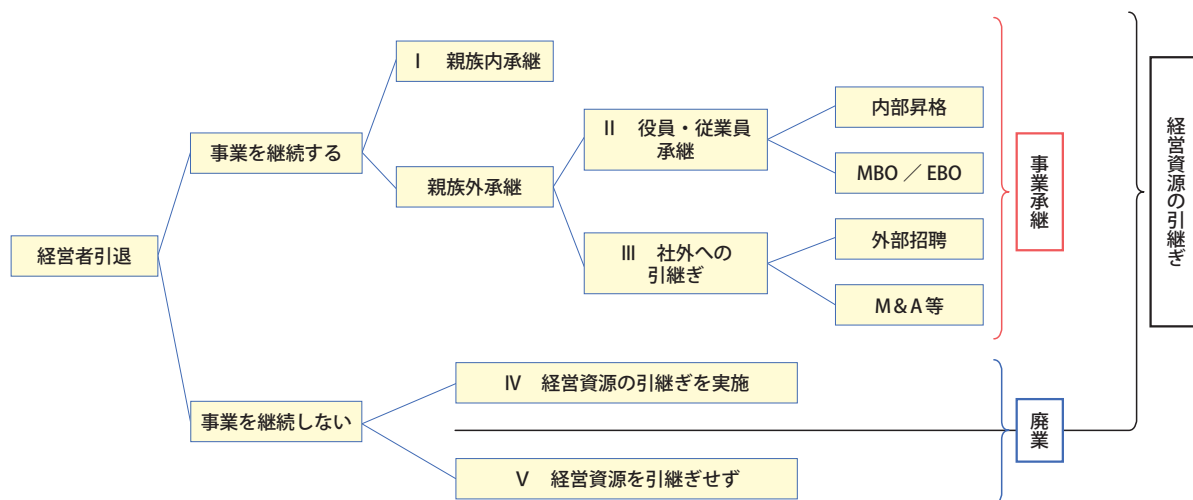
2 事業承継と経営資源の引継ぎの概念

① 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念

事業を承継すると、これまでの経営者は引退することになる。ここでは、経営者引退に伴う事業承継及び経営資源引継ぎの概念について整理している（第2-1-4図）。

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。

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²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³
- ・「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⁴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の数字は第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

² 中小企業庁（2016a）

³ 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。

⁴ 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の数字は第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（自身）が保有している経営資源を、他者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（自身）が保有している経営資源を、他者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。ここからは、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⁵」を基に、事業承継した小規模事業者の経営者、廃業した小規模事業者の経営者について、事業承継や経営資源引継ぎの実態や課題を明らかにする。中小企業庁が2016年に策定した「事業承継ガイドライン」において、個人事業者と法人では事業承継の課題について異なると述べられている。ここでは、個人法人別に分析することで、個人事業者特有の課題を明らかにするため、事業承継の実態や課題について、「事業承継した個人事業主⁶」及び「事業承継した小規模法人⁷の経営者」への調査を基に分析する。

5 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】

小規模事業者の経営者を引退し、①～④に該当する者

①事業承継した個人事業主 301件

②事業承継した小規模法人の経営者 1,229件

ここでいう「事業承継した」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。

③廃業した個人事業主 443件

④廃業した小規模法人の経営者 1,467件

ここでいう「廃業した」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①②それぞれ一定の回収数が見込めるように配布先を割り付けしているものを、集計分析している点に留意が必要である。

・主に経営者引退時点で80歳以下の者を対象としている。

・本アンケートにおける「廃業」には、法的な倒産は原則として含まれていない。

6 本章において、「個人事業主」とは、個人事業を営営する経営者本人をいう。ここでは、「個人事業者」と「個人事業主」の関係を、法人でいう「企業」と「社長」の関係に対応するものと整理している。

7 ここでいう「小規模法人」とは、小規模事業者である法人を指す。

第2節 個人事業者の事業承継

本節では、「事業承継した経営者」への調査を基に、事業承継に際した課題や取組、事業承継に

至るまで実態について分析する。

1 事業承継を行った際の実態と取組

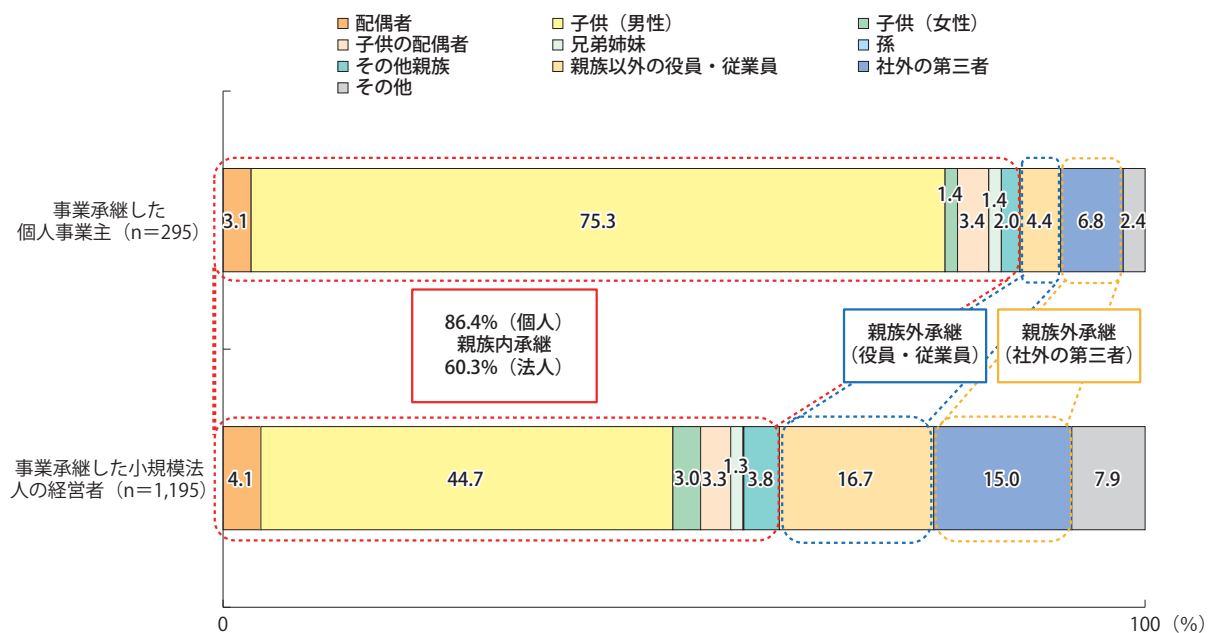
ここでは、事業を引き継ぐ上で苦労した内容や、後継者に引き継いだ事業用資産などについて明らかにする。

いだ後継者の関係を示している。個人事業主では、親族内承継が8割以上を占めており、その大半は子供（男性）への承継である。他方、小規模法人では、親族外の承継も3割を超え、有力な選択肢になっている。

①事業承継の形態

第2-1-5図は、引退した経営者と事業を引き継

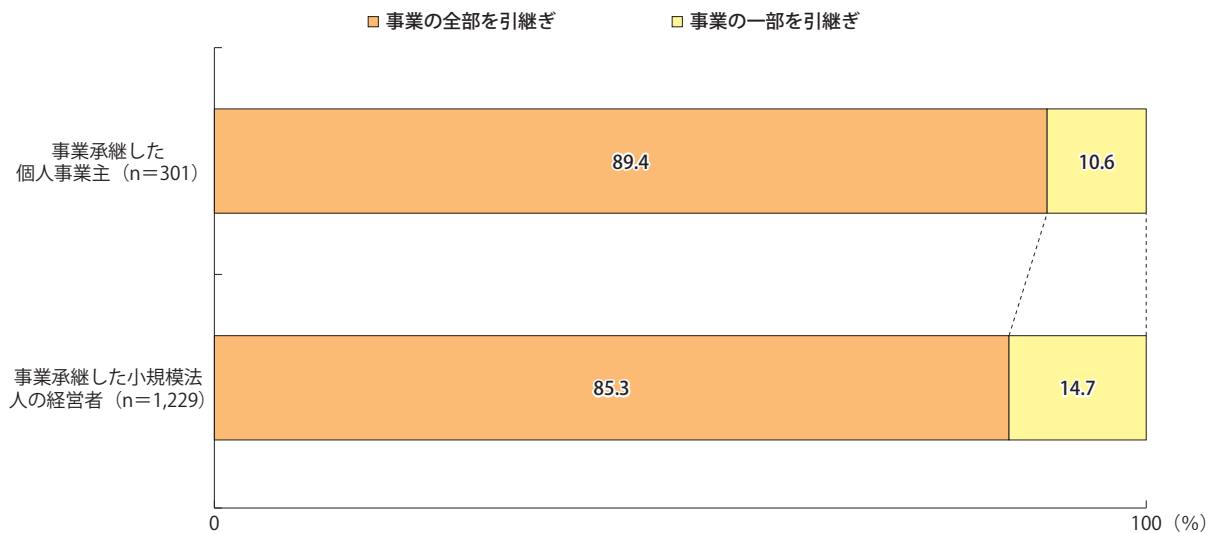
第2-1-5図 個人法人別、事業承継した経営者と後継者との関係



第2-1-6図は、個人法人別に引き継いだ事業を示している。大半が、事業の全部を引き継いでお

り、個人事業者の方が法人に比べ、全部の事業を引き継ぐ割合が高い。

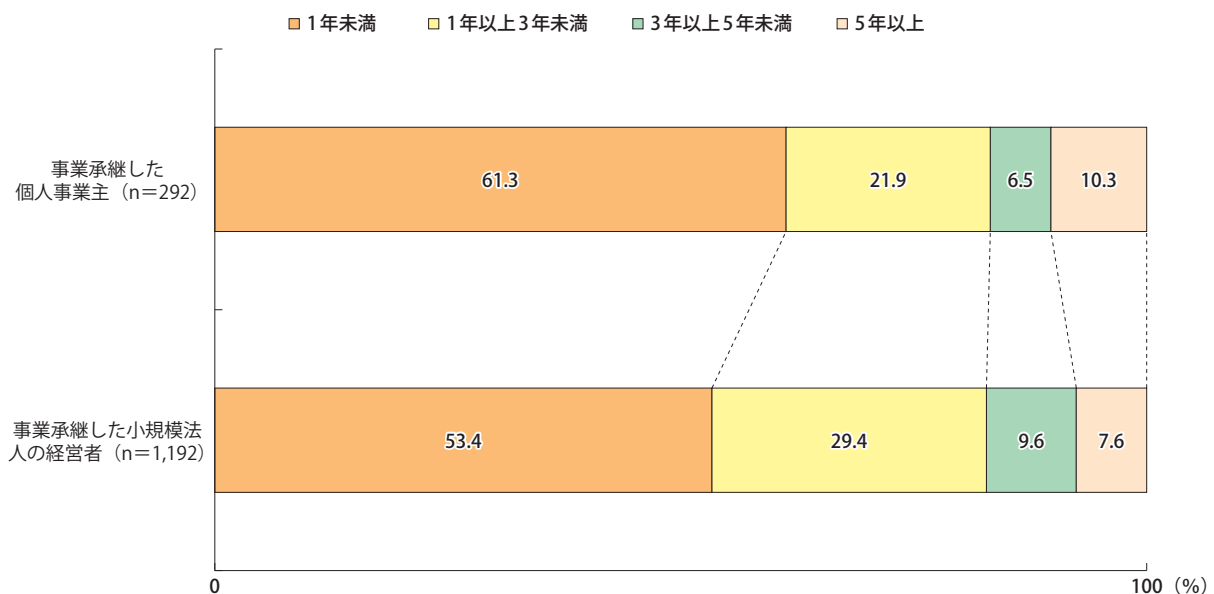
第2-1-6図 個人法人別、引き継いだ事業



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）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2-1-7図は、個人法人別に、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。個人事業主は、1年未満と回答する者が多い一方、5年以上と回答する者も法人に比べて多い傾向がある。

第2-1-7図 個人法人別、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間



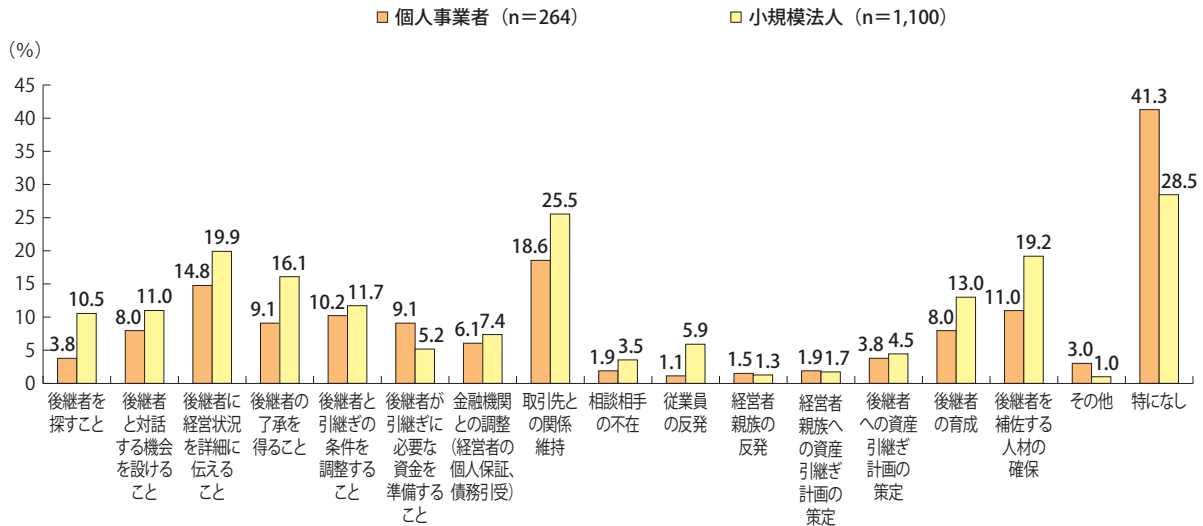
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
 （注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-8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。個人事業主は、事業を引き継ぐ上での苦労は「特になし」と回答する者が約4割いる一方、残りの6割弱は

何らかの苦労があったと回答している。なお、苦労した内容は、「取引先との関係維持」、「後継者

に経営状況を詳細に伝えること」とする割合が大きい。

第2-1-8図 個人法人別、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。

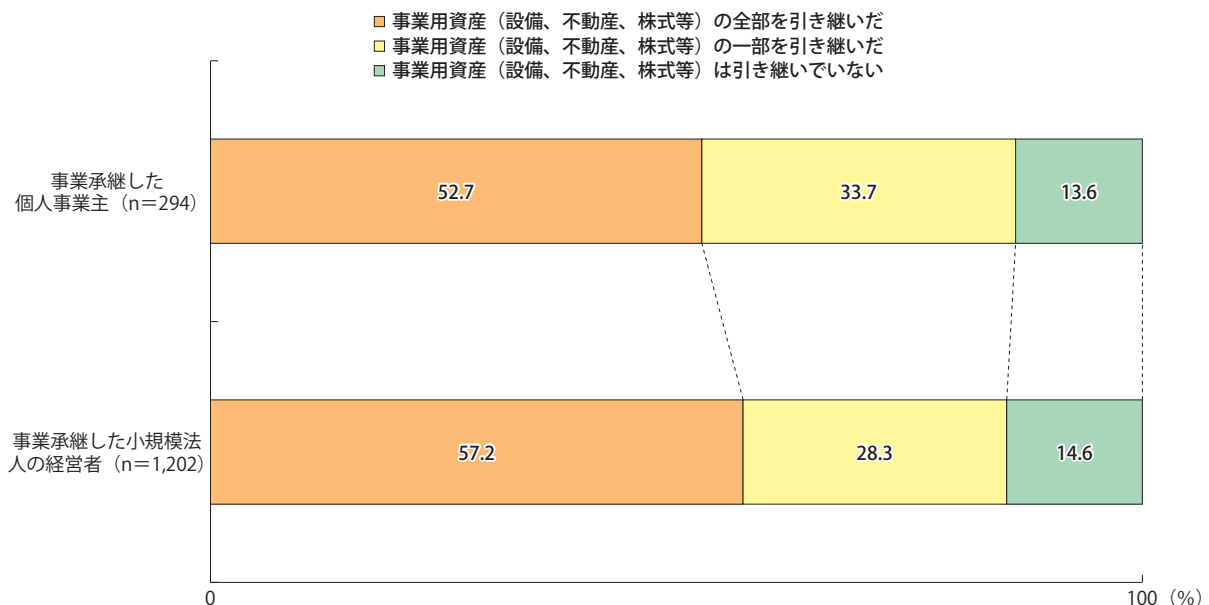
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②事業承継時の事業用資産引継ぎの実態

個人法人別に、事業用資産の引継ぎの状況を見たものが第2-1-9図である。「事業用資産の全部

を引き継いだ」割合は、法人に比べ、個人事業者の方がやや低い。

第2-1-9図 個人法人別、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）

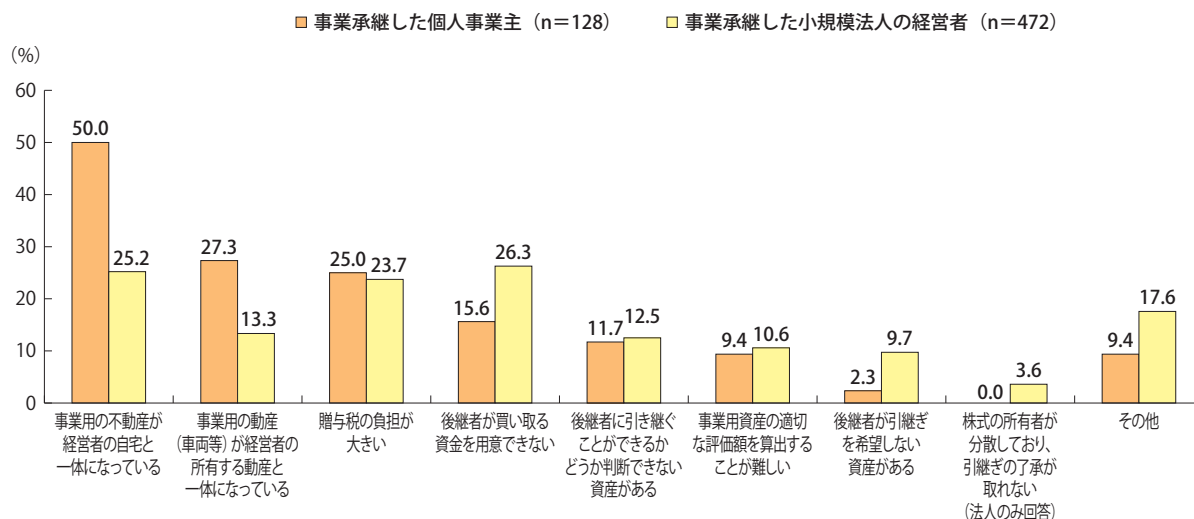
（注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-10図は、個人法人別に、後継者に事業用資産の全部を引き継いでいない理由を見たものである。

個人事業者では、不動産・動産どちらも、事業以外での利用と一体となっていることが、事業用

資産を引き継いでいない理由として多いことが分かる。次いで、「贈与税の負担が大きい」、「後継者が買い取る資金を用意できない」という資金を巡る理由が多い。これらについては、2019年度からは個人版の事業承継税制が措置される⁸。

第2-1-10図 個人法人別、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. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

8 詳細はコラム2-1-1及びコラム2-1-2を参照。

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。**

① 多様な事業用資産が対象

事業を行うために必要な多様な事業用資産が対象

○**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

【工作機械】



【診療機器】



② 相続税だけでなく贈与税も対象

生前贈与による早期の事業承継準備を支援

③ 納税額の全額（100%）が納税猶予

後継者の承継時の現金負担をゼロに

④ 10年間の時限措置

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

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。

(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400㎡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。

2 後継者教育

次に、事業承継において重要な要素といえる後継者教育について見ていく。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。

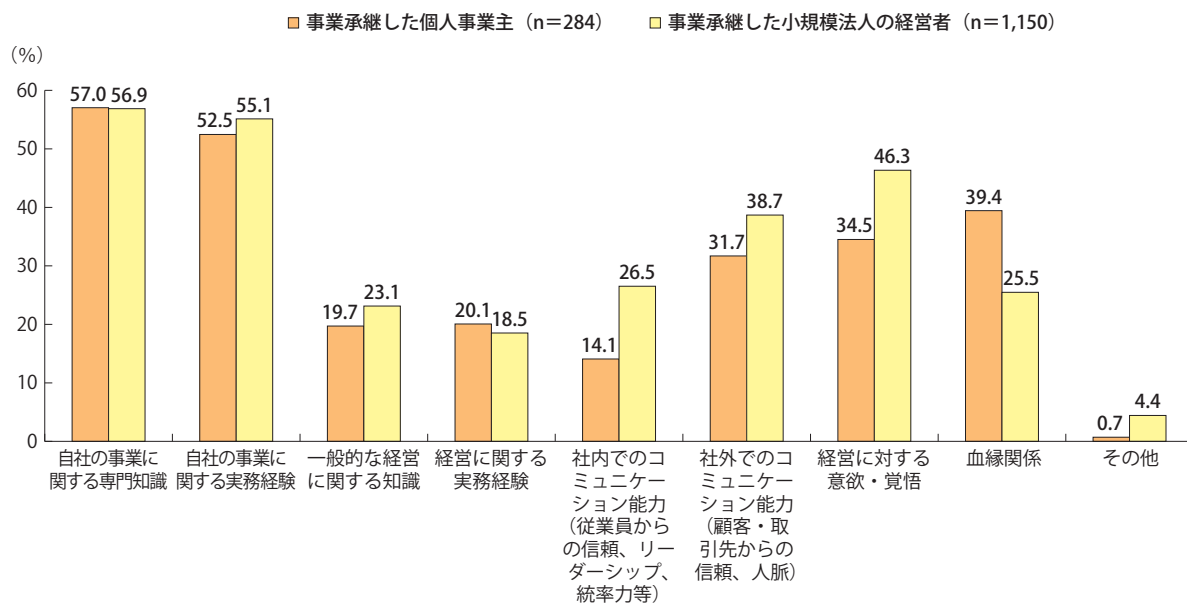
ここでは、既に事業承継を終えた経営者が、後継者に対し、どのような能力を求め、どのような後継者教育を実施したかを明らかにする。

①後継者教育の取組

第2-1-11図は、事業を承継した前経営者が、後継者を決定する上で重視した資質・能力について見ている。

個人法人ともに、「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」が高い。個人事業者では「血縁関係」、小規模法人では「経営に対する意欲・覚悟」を重視する割合が高い。

第2-1-11図 個人法人別、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。

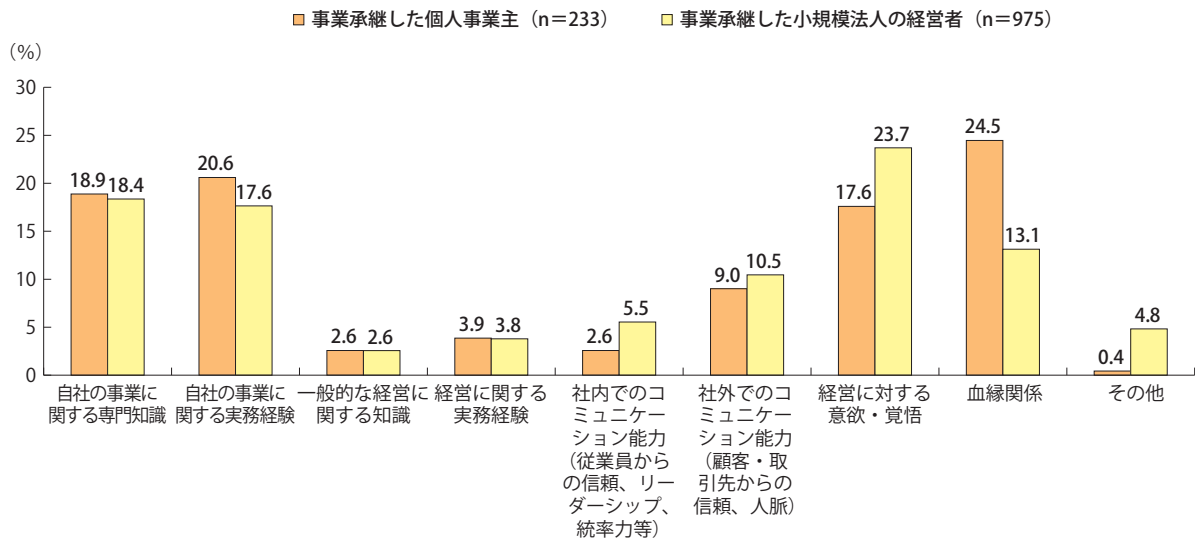
第2-1-11図で見た資質・能力のうち、最も重視したものについて見たものが第2-1-12図である。

個人事業者においては、「血縁関係」と回答する者の割合が最も高く、身内であることを重視する場合が多いことが分かる。次いで、「自社の事

業に関する専門知識や実務経験」が重視されている。

他方、法人の場合、「経営に対する意欲・覚悟」が最も高く、続いて自社の事業に関する専門知識や実務経験が重視される傾向にある。

第2-1-12図 個人法人別、後継者を決定する上で最も重視した資質・能力



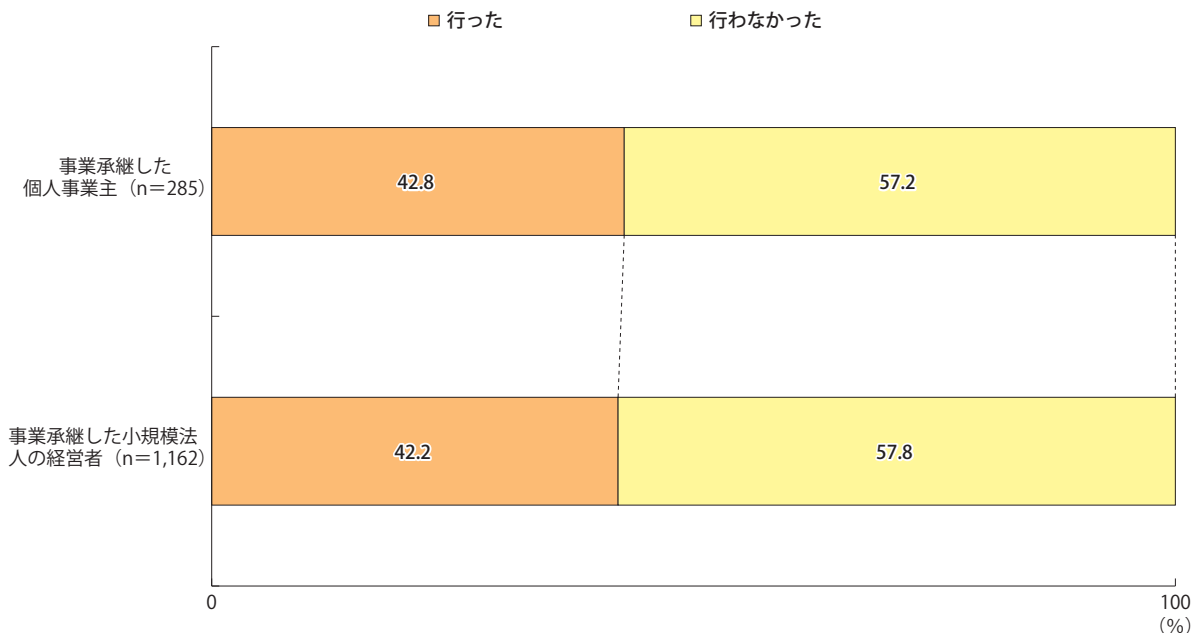
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）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。

経営者が後継者に対し、意識的な後継者教育を行ったかを個人法人別に示したものが第2-1-13

図である。小規模事業者においては、個人法人とともに、約4割が意識的な後継者教育を行っている。

第2-1-13図 個人法人別、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）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。

実施した後継者教育の内容と、その中で特に有効だと感じた内容について見たものが第2-1-14

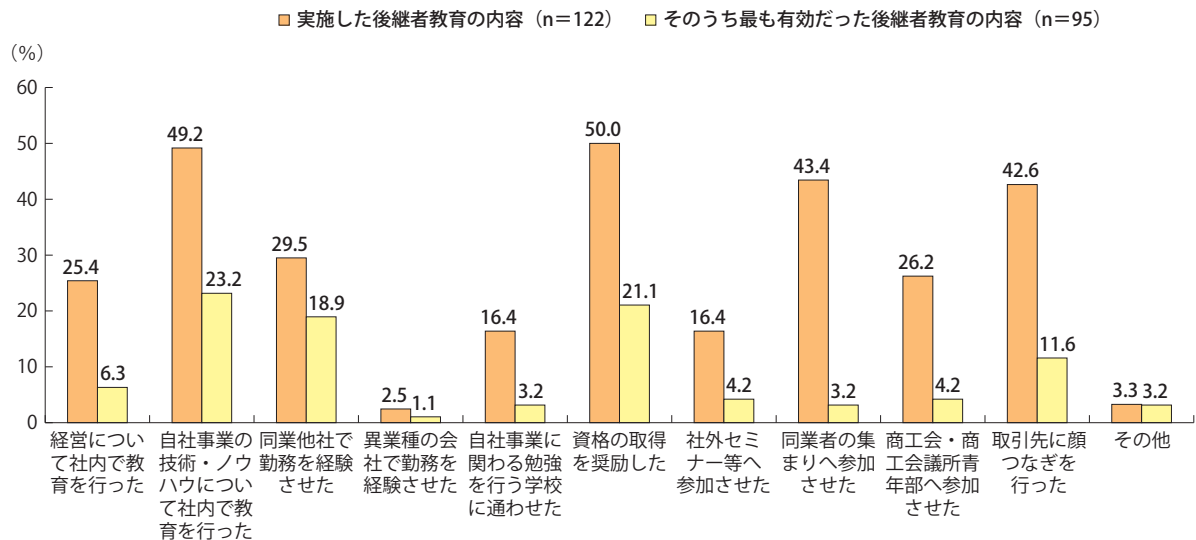
図及び第2-1-15図である。

有効だと感じた内容について、個人事業者は、

「資格の取得を奨励した」、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」と回答する者が多い。事業に直接いかせる内容の教育が、効果があると感じる割合が高いようだ。

他方、小規模法人は、個人事業者に比べ、「経営について社内で教育を行った」を回答する者の割合が高く、法人組織としての経営に関わる教育を重視しているものと推察される。

第2-1-14図 実施した後継者教育の内容（個人事業者）

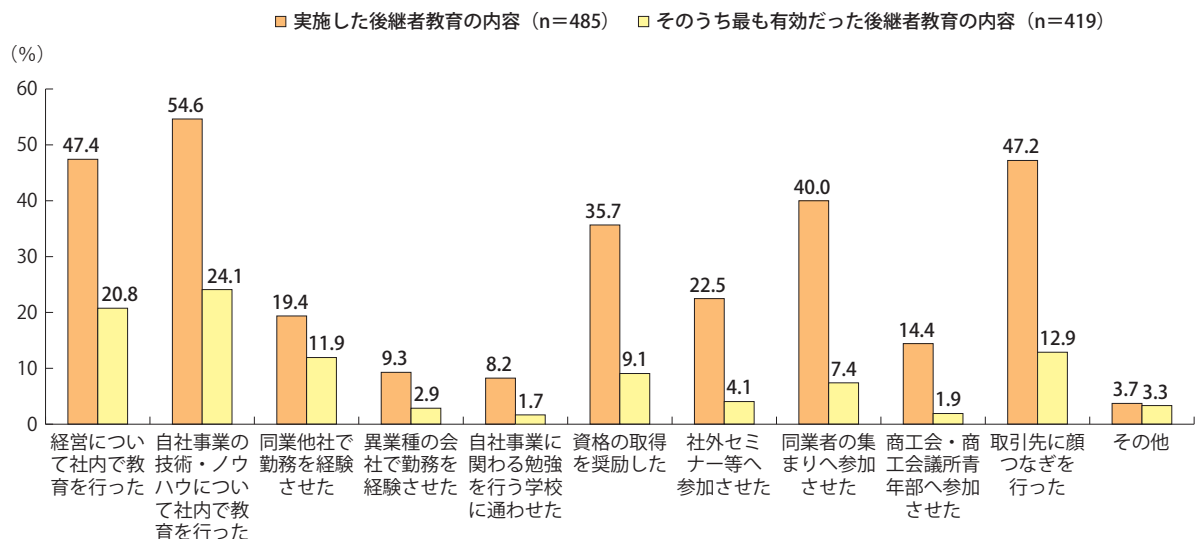


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）1. 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、意識した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。

第2-1-15図 実施した後継者教育の内容（小規模法人）



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、意識した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。

事例 事例2-1-1：見島塗装

「徐々に後継者に実質的な経営を任せ、円滑に事業を引き継いだ個人事業者」

佐賀県神埼市の見島塗装（従業員4名、個人事業者）は、主に配電盤塗装を行う事業者である。前代表者の見島純二郎氏が1977年に創業した。主な顧客は大手配電盤メーカーに配電盤を覆う鉄枠を納入する鉄鋼業者で、県内一円、県外に及ぶ。

先代の長男で現経営者の見島昌樹氏は、1998年に当事業者の従業員となった。純二郎氏は、昌樹氏が仕事を覚えていく中で、自然と昌樹氏を後継者として意識するようになり、後継者として身に付けるべき技術やノウハウを段階的に引き継いでいった。

技術については、作業現場で実践的に実務をこなしながら引き継いでいった。純二郎氏が自ら開発した粉体塗装法は、取引先からも高く評価されるもので、高度な技術力を必要とした。初めのうちは時間がかかってでも丁寧な作業をさせ、仕上がり具合を純二郎氏が確認した。また、大手配電盤メーカーが求める工程に沿った作業を効率的に身につけてもらうために、純二郎氏が直接、技術やノウハウを教えることを重視した。昌樹氏自身も、塗装技能士の資格を取得するなど努力を重ねていた。

昌樹氏は、事業に関わる技術やノウハウを身に付けた後、以前は純二郎氏が行っていた取引先との調整、資金管理、事業方針の策定など経営に関わる業

務を徐々に任されていった。また、事業を承継する前から、金融機関との折衝なども任されるようになり、経営者としての知識も更に深めていった。純二郎氏は、実際に事業を引き渡す前に、昌樹氏に経営者としての意識を持って欲しかったという。

平成31年1月、昌樹氏が代表に就任。事業の承継にあたっては、神崎市商工会からアドバイスをもらうことで、開業届、青色申告の届出等の関係書類の提出、資産や負債の引継ぎなどを滞りなく進めることができた。また、小規模企業共済、倒産防止共済への加入といったリスクに備える方法や、資金繰りへの意識の必要性など、経営者として持つべき心構えの説明も受けた。

純二郎氏は、「技術の承継、経営の承継と段階的に事業の引継ぎを行ったことで、自分、息子ともに不安なく円滑な事業承継が行えた。」と言う。昌樹氏は、「先代から技術指導を受けられたこと、長い付き合いの顧客や人脈を引き継いだこと等、事業承継のメリットは大きいと感じる。引き継いだものをいかしながら、今後は若い人材の採用・育成や経理業務の効率化を行い、販売先の拡大や収益力の向上につなげていきたい。」と語る。



見島純二郎氏（左）と見島昌樹氏（右）



塗装作業の様子

事例

事例2-1-2：大井川事務機

「後継者の経験をいかし、事業を多角化した個人事業者」

静岡県焼津市の大井川事務機（従業員2名、個人事業者）は、前代表の滝井健治氏が1986年に設立した事務用品小売業者である。長年、地元の企業に文具やOA機器を販売してきた。

健治氏の長男で現代表の滝井愛龍氏は、子どものころから漠然と家業を継ぐことを意識していたという。学卒後10年ほど県外のアパレル企業で店舗運営やWEBに関わる業務などを担当した後、地元に戻り、2012年から家業で働き始めた。その中で、地元商店向けにホームページを作成するニーズがあると聞いたことをきっかけに、以前の勤務先で培ったコンピューターのスキルをいかし、新たな事業としてホームページ制作を開始した。主力商品である文具の利益率が低いことが長年の課題であり、利益率の向上を狙いとしていた。また、パソコンの修理及び販売を始め、既存の顧客にパソコン関連の要望があれば、広く対応できる体制を整えた。

愛龍氏が家業に従事してから6年経ち、健治氏は愛龍氏が事業を引き継ぐことを自覚してきたように見えたため、事業承継を考え始めた。ちょうど大井川商工会から事業承継補助金の説明があったことが後押しになり、具体的に事業承継の検討を始めた。事業承継補助金の申請に向けた事業計画書の作成において、愛龍氏は、自身のスキルをいかした「小規

模事業者」に特化したホームページ再活用支援サービスの提供」を行い、さらに事業の拡大を図ることとした。これまでホームページ作成の事業を行う中で、特に小規模事業者には、ホームページを作ってからほとんど更新しないなど、運用方法が分からないと悩む者が多いことが分かった。そこで、小規模事業者向けに特化し、ホームページ再活用の支援、運用アドバイスなどを盛り込んだ新たなサービスを始めることにした。事業承継後の成長計画を具体化でき、事業承継補助金を活用し、2018年12月に正式に愛龍氏が事業を引き継いだ。

また、愛龍氏は、事業承継以前から、同商工会内で開催される「情報化促進委員会」の委員長を務めており、同商工会に加入している事業者に対し、会計ソフト導入などの情報化に向けた支援活動も行っている。委員会のメンバーの経営者と交流を図る中で、事業運営の知識や経営者としての心構えなどを学ぶことができているという。

愛龍氏は「事業の多角化は、ホームページの作成から始まったが、現在は、オーダーメイドしたパソコンの販売まで行っている。今後も地域の顧客の要望に応えるために、事業の幅を広げていきたい。」と語る。



滝井愛龍氏



店舗の外観

事例 事例2-1-3：手島最中店

「後継者不在の個人事業者の事業を承継し、
伝統を守りつつ成長を目指す個人事業者」

山口県下関市の手島最中店（従業員3名、個人事業者）は、最中の皮を製造し、県内の和菓子屋に販売する事業者である。1959年創業の老舗で、2代目の手島柳太郎氏が代表を務める。

2016年10月、高杉晋作が眠る墓所「東行庵」の向かいで土産物屋兼飲食店を営む清風亭が、経営者が高齢になり後継者不在のために引継ぎ先を探している、と下関菓子組合経由で柳太郎氏に話があった。同業他社が引継ぎを躊躇する中、柳太郎氏は、清風亭で提供される人気の「晋作もち」の伝統を守り、また、最中の皮の売上が減少する中で事業拡大を図るため、清風亭を引き継ぐことを決めた。手島最中店では3代目の康太郎氏への技術の承継が順調に進んでおり、最中製造を康太郎氏に任せられる状況にあったことが後押しとなった。柳太郎氏自身は60歳近くになっていたが、妻や娘とも話し合い、家族一丸となって運営することを決断した。

同年11月、柳太郎氏は、清風亭の前経営者と面談し、承継する事業の範囲や時期、売買金額などを話し合った。同組合を介してマッチングしていたた

め、お互いに信頼関係があり、同月中に引継ぎ条件を決めることができた。具体的には、清風亭の屋号、飲食店のメニュー、土産物の在庫、設備、什器などを買取り取る形で引き継ぎ、店舗不動産は新たに賃貸契約を結んだ。名物の「晋作もち」は同組合が考案したものだったため、製造方法は同組合からレクチャーを受け、前経営者からもアドバイスをもらい、従来の味を残すことができた。

2017年2月に前経営者は営業をやめ、柳太郎氏は1か月かけて店舗を改装した後に、同年4月、清風亭を新装開店した。梅や桜の開花の季節や紅葉の季節には、特に観光客がたくさん押し寄せにぎわいを見せているという。

柳太郎氏は、「自身の年齢もあり、清風亭を引き継ぐか迷ったが、家族で面白く運営できており満足している。清風亭を引き継ぐ前は息子に事業承継し、経営者の一線を退くことも考えていたが、新たなやりがいが見つかった。息子、家族と力を合わせて、成長を目指して事業運営に励みたい。」と語る。



引き継いだ「清風亭」の外観



手島柳太郎氏

事例

事例2-1-4：ペンションオードヴィー（現 ゲストハウス tesoro 奥志賀）

「事業引継ぎ支援センターの支援により、遠方の創業希望者とマッチングし、事業承継した個人事業者」

ペンションオードヴィー（従業員1名、個人事業者）は、避暑地、スキーで有名な長野県の奥志賀高原に、1988年に創業したペンションである。

前オーナーは、地域のホテルやスキースクールなどと連携しながら27年間順調に経営してきたが、年齢を重ねて気力・体力に衰えを感じ、引退を考えるようになった。後継者がいなかったため、2014年11月に長野県後継者バンクが創設されるという新聞記事を見て、その運営主体である長野県事業引継ぎ支援センターに事業承継の相談をした。

他方、現オーナーの荻野公男氏は、ゲストハウスの経営が若い頃からの夢で、旅行代理店で勤務したり、30歳を過ぎてから大学の観光学部に入ったりするなど、夢の実現に向けて準備を重ねてきた。もともと横浜市在住だが、自然豊かな長野の魅力にひかれ、長野で物件を探していたが、なかなか希望に沿う物件が見つからなかった。そうした中、荻野氏も長野県後継者バンクの存在を知り、同センターに相談した。同センターは、荻野氏の希望・条件を丁寧に聞き取り、合致する相手としてペンションオードヴィーを紹介した。

同センター同席のもと、荻野氏と前オーナーの話し合いの場が設けられた。荻野氏は、建物・設備・周辺環境がイメージに合っていたことに加えて、前

オーナーのこれまでの経営方針も、自身が望む姿に合致していることが分かり、事業を引き継ぐ決心をした。前オーナーは、荻野氏の熱心な姿勢に、信頼して事業を任せられる人と判断した。両者の思いが一致したため、その場で口頭の承継の基本合意が行われた。荻野氏は、建物や設備をそのまま譲り受け、既存顧客・屋号も引き継いだことで、2016年夏に新装開業した直後から、一定の売上を上げることができた。

荻野氏は、更なる成長を目指すため、前オーナーの方針を踏襲しながらも、新たに「自然を自由気ままに楽しむ贅沢と非日常感を、この地で味わってもらおう」ことを第一の経営方針にしてサービスの充実を図り、2018年10月に屋号を「ペンションオードヴィー」から「ゲストハウス tesoro¹⁰ 奥志賀」に変更した。新たなサービスを充実させたことで、新装開業当初の宿泊客は8割が以前からの顧客であったが、現在は8割がtesoro 奥志賀になってからの顧客となっている。

荻野氏は、「今後、冬季以外のシーズンも宿泊客に喜んでもらうため、新設したウッドデッキやキャンプ施設の活用や、JAZZ ミュージシャンを招聘し音楽イベントを行っていく。様々な客層に愛されるゲストハウスにしていきたい。」と語る。



荻野氏夫妻



ゲストハウス外観

10 テゾーロ：イタリア語で「宝物」

事例

事例2-1-5：長野県安曇野市、安曇野市商工会

「インターネットを活用した
事業承継のマッチング支援をする地方自治体と商工会」

長野県の安曇野市及び安曇野市商工会では、市内の中小企業の廃業の増加に対する強い危機感から、事業承継に関する勉強会を開催するなど、事業承継支援に積極的に取り組んできた。

2016年、同市及び同商工会は職員向けの事業承継に関する勉強会の中で、トランビ株式会社（東京都港区、以下、「トランビ」という。）¹¹が運営するWeb上のM & Aのマッチングサービスの存在を知り、トランビとの連携により後継者不在の事業者に対する事業承継支援を充実させられないかと考えた。

商工会会員に対して事業承継に関するアンケートを実施したところ、廃業を考えている事業者の約6割が「後継者がいない、候補者に継ぐ意思がない」という結果で、後継者の不在が廃業につながっていることが改めて確認できた。そこで、同市と同商工会、トランビが一体となり、2018年6月からインターネットを活用した「事業承継のマッチングサービス」を開始し、後継者の不在を課題に抱える事業者と、事業の譲受けを希望する企業のマッチング支援をすることになった。

同商工会は、相談を受けた事業者の匿名性を確保

しながら経営者の思いや考え方、希望金額などを整理し、WEBサイトへの代理登録をしている。インターネットに慣れていない高齢の経営者でも利用しやすく、また同商工会は会員の事業内容を理解しているため、客観的な視点で事業内容を掲載できるというメリットがある。また、買い手からの打診があった場合も、同商工会が間に入り専門家を紹介することで、M & A交渉を円滑に進めることができる。

既にサイトに登録された案件では、当初の予測を大幅に上回る閲覧があった。価格交渉まで進んだ事例では、自身では気付いていなかった技術・ノウハウに価値があることを再認識することができるなど、廃業ではなく第三者への事業承継により事業や経営資源を世に残そうと前向きに検討するきっかけにもなっている。

「実際にM & Aの成約にまでつながらなくても、マッチングを通じて、自社の価値や事業・ノウハウに対する客観的な評価を知るきっかけにもなる。親族や社内に後継者が見つからなくても、事業承継は可能であることを、より多くの事業者に知ってほしい。」と同市及び同商工会の担当者は語る。

11 Web上でのM & Aマッチングサービスを展開する企業で、小規模案件の成約に強みを持つ。詳細は2018年中小企業白書事例2-6-10を参照。

事例

事例2-1-6：滋賀県東近江市

「小規模事業者の後継者のマッチング支援を行う自治体」

滋賀県東近江市は、同県の廃業率が他県と比較して高いこと、後継者不在のために黒字状態で廃業する事業者がいることに問題意識を持ち、中小企業・小規模事業者の後継者候補探しを支援する取組「まると東近江あつぎさん募集事業」を実施した。

同市では、2018年1月に、同市の魅力をPRすることを目的に、市内の商工会・商工会議所、工業会、観光協会、JAなどを構成団体として、「まると東近江実行委員会」を立ち上げた。そこで、特に商工会・商工会議所から、同市の魅力を伝えることで、事業承継を支援することにつながる事業ができないかと提案があり、同事業が進められた。

同事業の取組として、2018年11月に、東京駅近郊で「事業承継個別相談会」を実施し、個人事業者3者を含む小規模事業者を中心とした計8事業者が参加した。同市内の黒字だが後継者がいない事業者

と、首都圏の様々なスキルを持った人材を、後継者候補としてマッチングさせること及び事業承継の気運を醸成することを狙いとした。地道な広報活動に加えて、各メディアに取り上げられたことも奏功し、各事業者はおおむね10～30件程度の相談者と面談ができた。相談会後の事業承継に関するやり取りは、商工会・商工会議所が支援しながら進めている。

参加した事業者は、「自身の事業にこれほど興味を持ってもらえるとは思わなかった。事業承継に向けて、事業を継続していく上で自信になる。様々な能力をもっている方と、マッチングできる可能性があることが分かり参考になった。今後も、円滑な事業承継を実現するための取組を続けていきたい。」と語る。同事業は、事業承継の気運を高める取組として効果を発揮しているといえよう。



事業承継個別相談会の様子

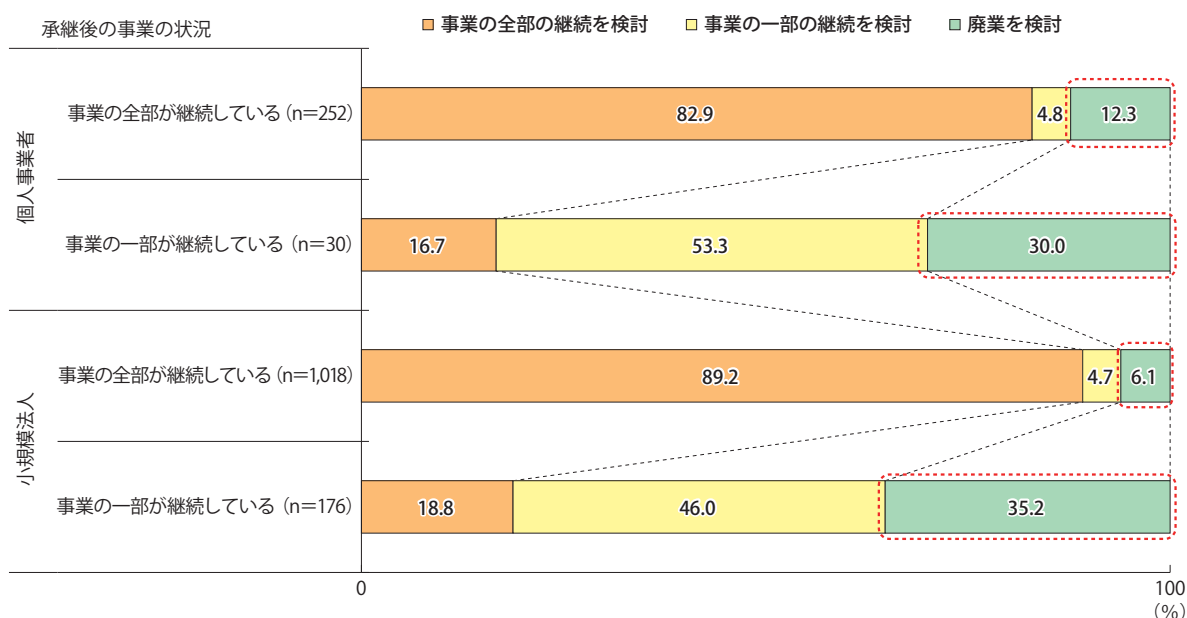
3 事業承継に至るまでの状況と取組の振り返り

本節ではここまで、個人事業者の事業承継の取組について明らかにしてきた。本項では事業承継を選択するまでに、どのような状況で、どのような課題があったのかを明らかにする。経営者を引退¹²することを決断した時点から、実際に経営者を引退し事業承継する時点までの間について、「事業承継した個人事業主」と「事業承継した小規模法人の経営者」別に分析する。

①経営者引退決断時点の事業継続の意向

第2-1-16図は、経営者を引退することを決断した時点の、事業継続の意向について見ている。引退決断時には廃業を検討していた者の中にも、事業承継を実施した経営者が一定数いることが分かる。

第2-1-16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）

②経営者引退決断時点の事業内容

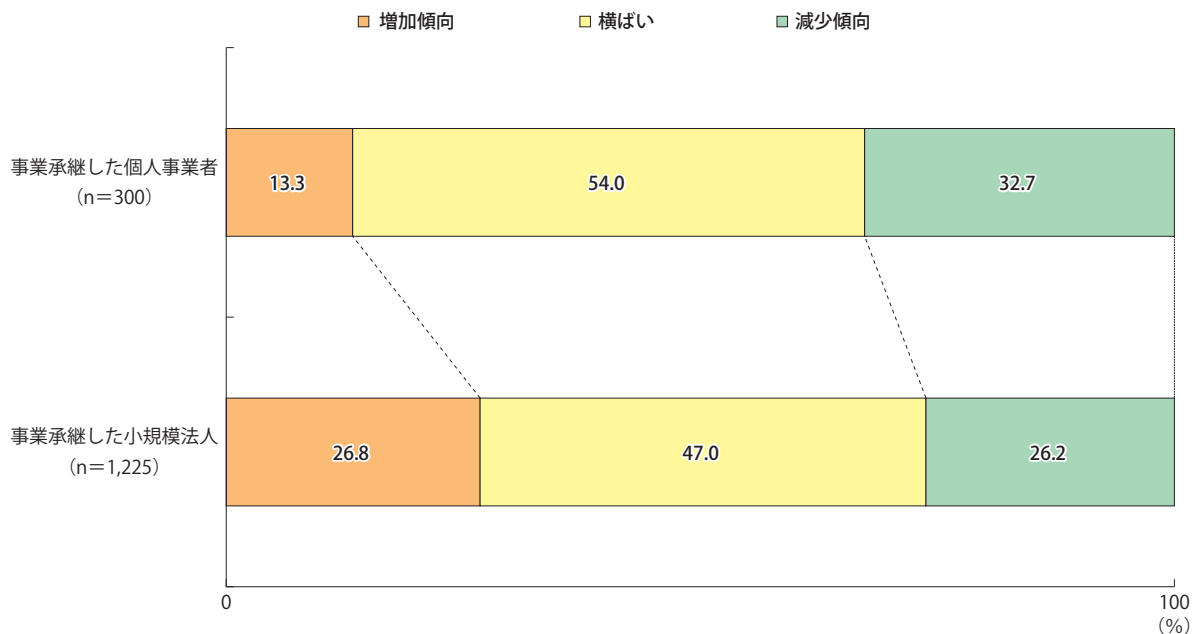
経営者を引退することを決断した時点での、売上高や利益の傾向、資産状況について比較する。

第2-1-17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。事業承継した個人事業者は、小規模法人に比べ、売上高が減少傾向の中で、経営者の引退を決断している割合が高い。

12 「経営者を引退」とは、法人の代表者又は個人事業主を辞めることを指す。

第2-1-17図 経営者引退決断前3年間の売上高の傾向



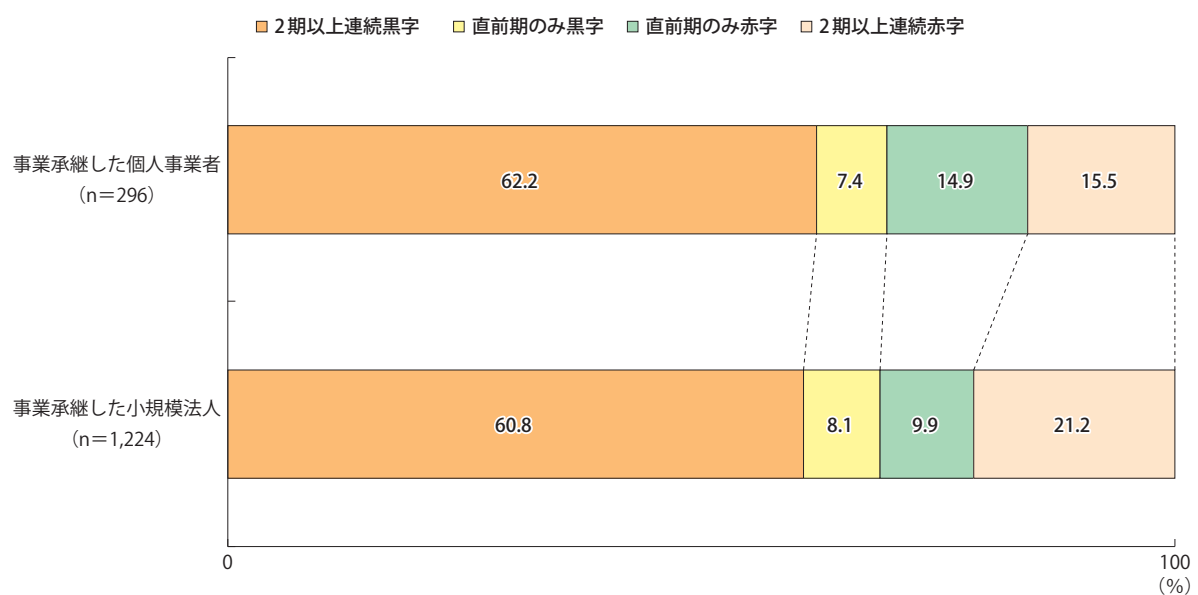
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）ここでいう「事業承継した」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。

次に、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2-1-18図である。個人法人ともに、事業承継した経営者は、約6割が2期以上連続黒字の状況で経営者引退を決断し

ている。売上高が「横ばい」や「減少傾向」であっても、利益は確保している状態で、事業承継を決断している場合が多いと考えられる。

第2-1-18図 経営者引退決断時の営業利益の傾向



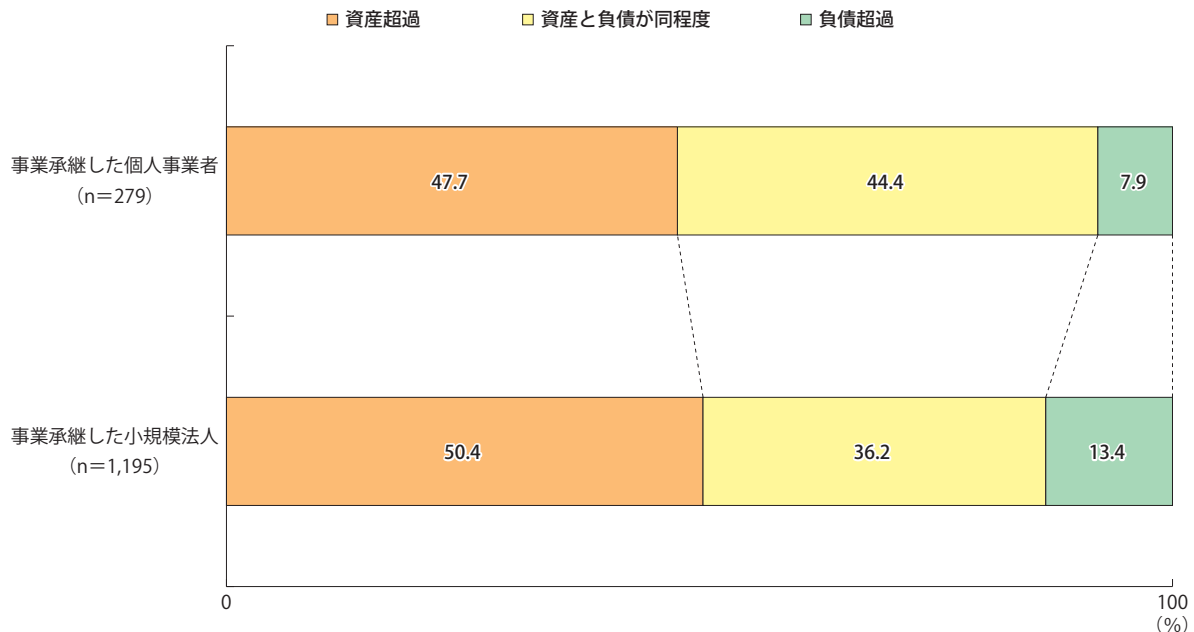
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）ここでいう「事業承継した」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。

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、事業承継した個人事業者では、「資産超過」と回答した者は半数に満たない（第2-1-

19図）。「資産と負債が同程度」又は「負債超過」という資産状況に余裕がない中で、事業承継の検討をしたものが多いことが分かる。

第2-1-19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）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。

③経営者引退を決断した理由

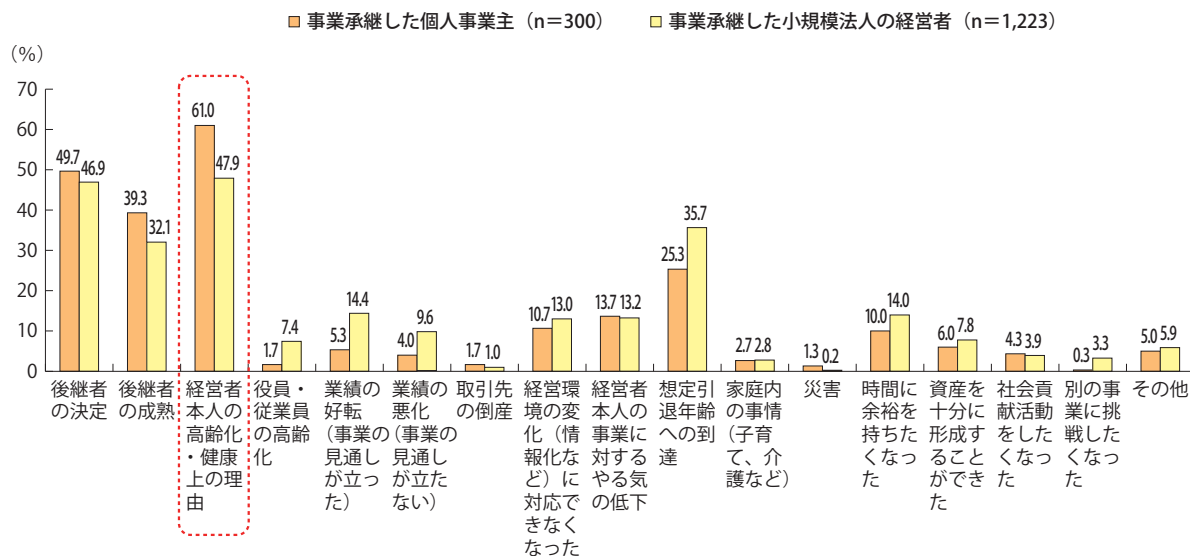
次に経営者引退を決断した理由について見る（第2-1-20図）。

事業承継した個人事業者が経営者引退を決断した理由は、「経営者本人の高齢化・健康上の理由」が最も多い。一方、小規模法人では「想定引退年齢への到達」を理由とする者も多く、事前に引退

時期を決めている場合が比較的多いと考えられる。

また、個人法人ともに「後継者の決定」、「後継者の成熟」を理由とした割合は高い。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。

第2-1-20図 経営者引退を決定した理由



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」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。

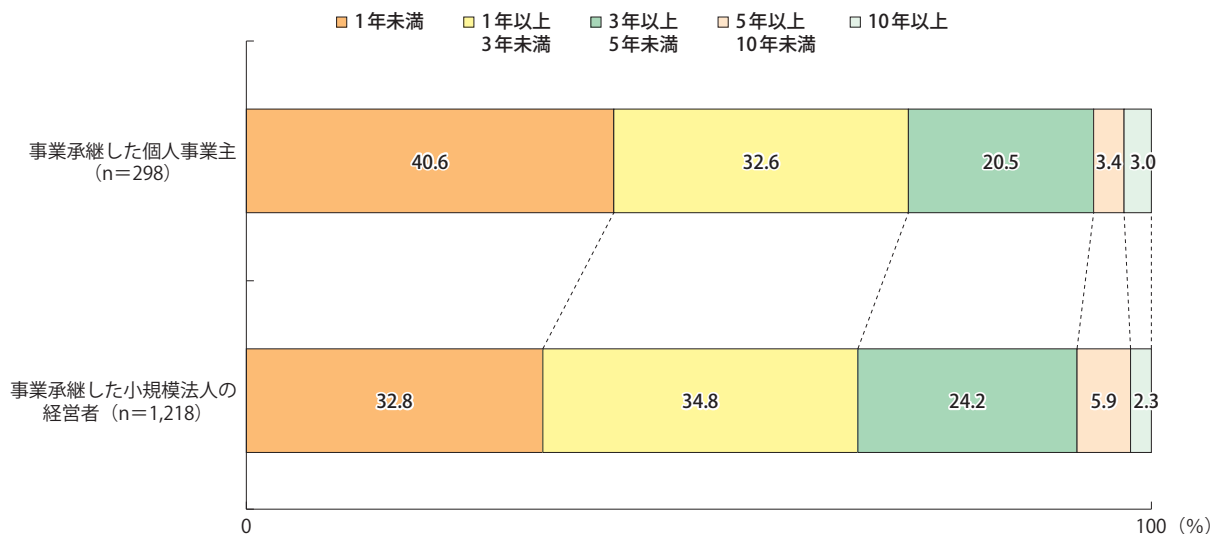
④経営者引退に向けての準備期間

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、「経営者引退を決定してから、実際に引退するまでの期間」として示したものが、第2-1-21図である。

事業承継した小規模法人の経営者に比べ、事業承継した個人事業主の方が、引退するまでの準備期間が短い。準備期間が1年未満と短い場合が、小規模法人の経営者では32.8%であるのに対し、個人事業主では40.6%となっている。

第2-1-21図 経営者引退を決定してから、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）

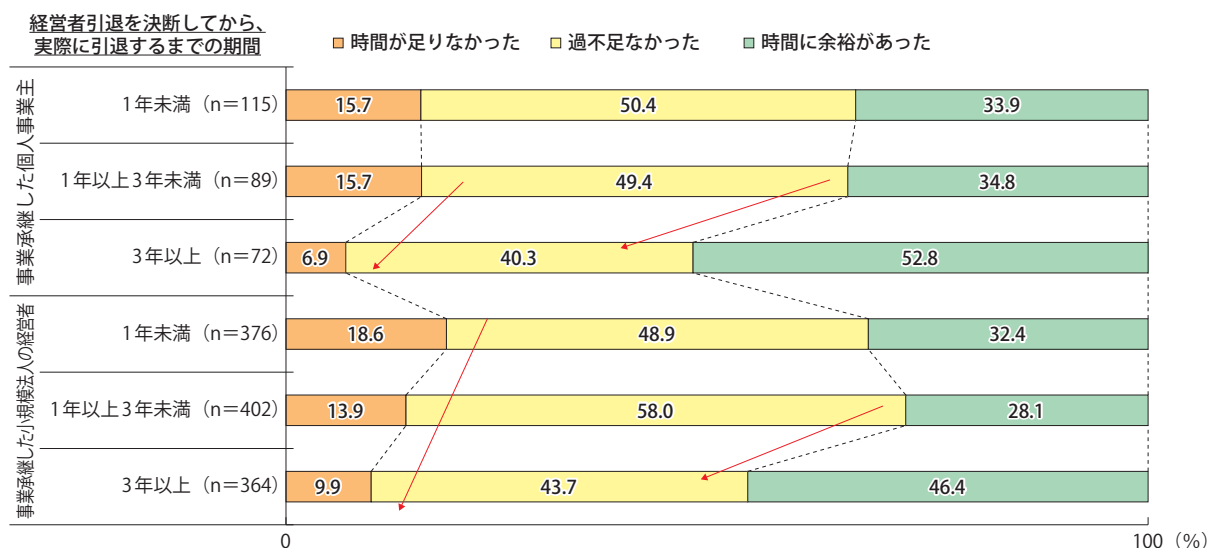
（注）ここでいう「事業承継した」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

第2-1-22図は、経営者引退の準備期間の過不足感について見ている。

事業承継した個人事業主、事業承継した小規模法人の経営者ともに、準備期間が3年以上になる

と、「時間が足りなかった」と回答する者の割合が下がり、「時間に余裕があった」は割合が上がる傾向にある。余裕をもった引退準備には、時間が必要だといえよう。

第2-1-22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」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. 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。

⑤経営者引退の課題と相談相手

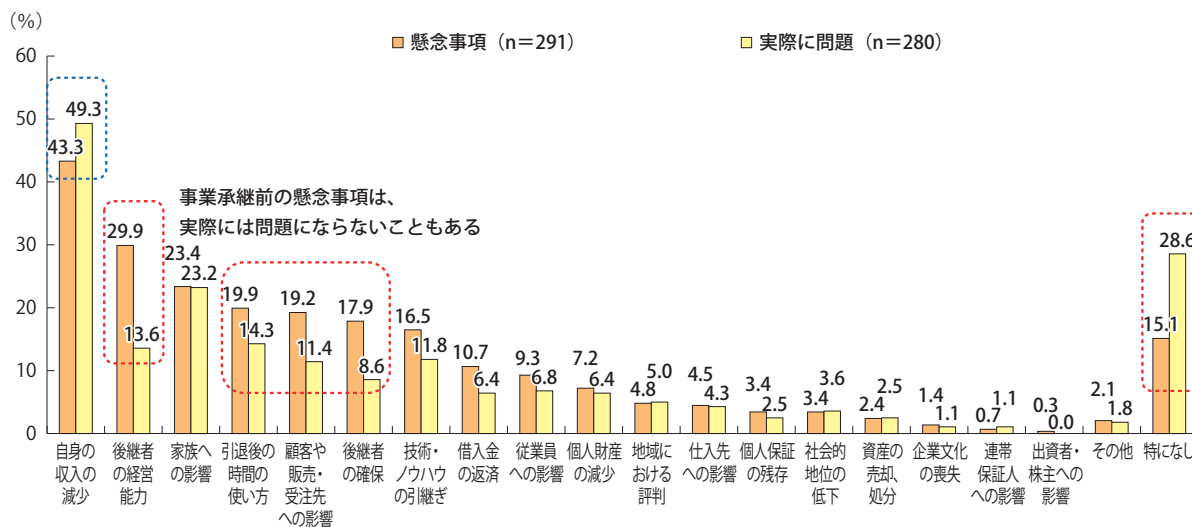
経営者引退に向けて、自身や周囲に及ぼす影響について様々な心配事があるだろう。実際に引退した経営者の考えや取組を明らかにしていく。

まずは、事業承継した個人事業主が、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、第2-1-23図で示している。

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」、「家族への影響」、「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「引退後の時間の使い方」、「顧客や販売・受注先への影響」は大きく減少している。実際に引退するまでに何らかの対応を行っていると考えられるが、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と考えられる。

第2-1-23図 事業承継した個人事業主の、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



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。

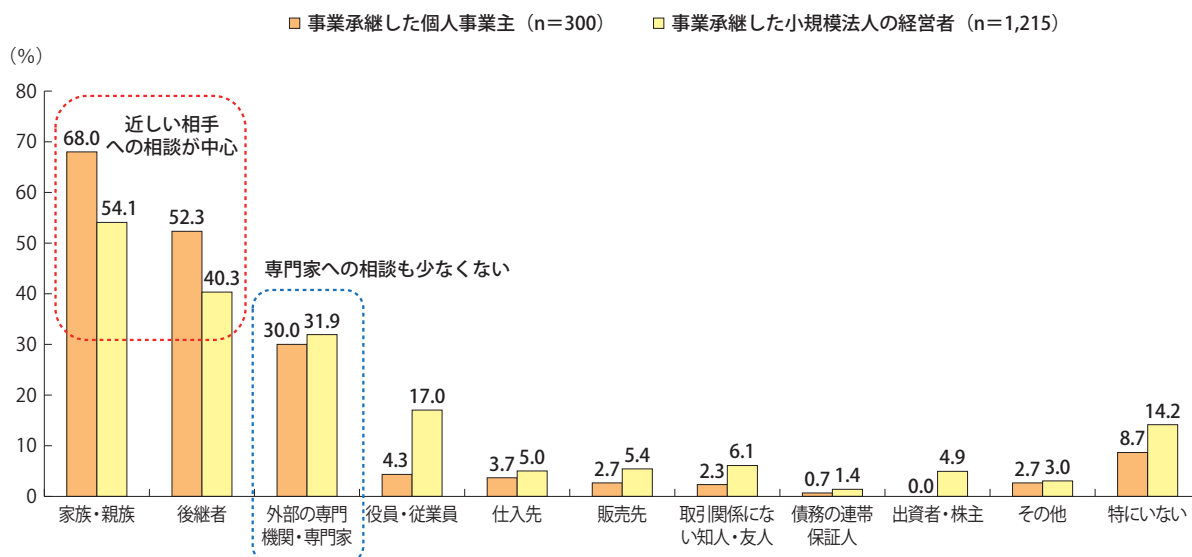
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、事業承継した経営者が引退に向けて、懸念事項などの相談をした相手について示したものが第2-1-24図である。

事業承継した個人事業主、小規模法人の経営者

ともに、「家族・親族」や「後継者」など、特に関係が近い相手への相談が中心となっている。次いで、「外部の専門機関・専門家」へ相談した割合が高い。

第2-1-24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」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、相談した「外部の専門機関・専門家」

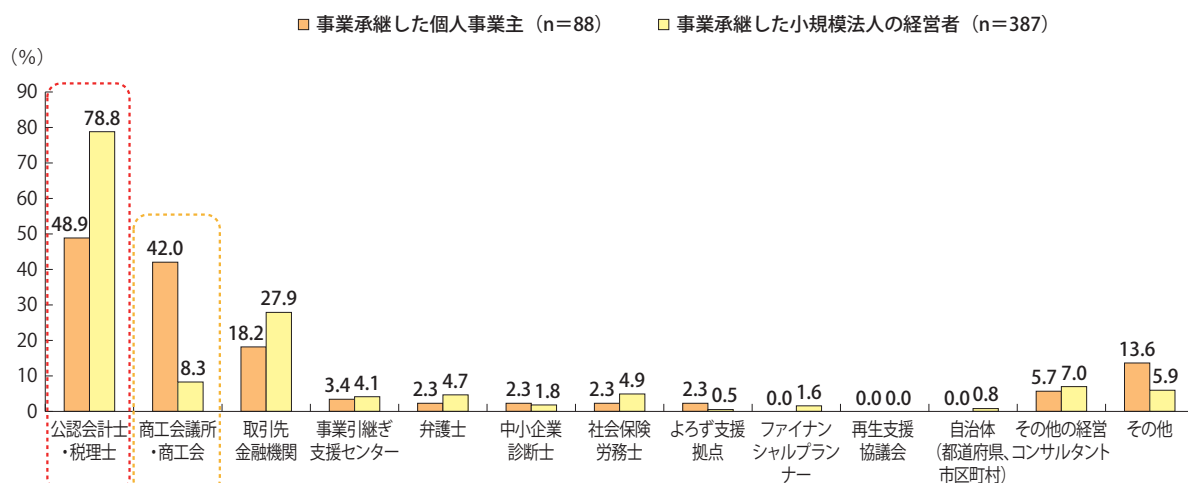
について、その内訳を確認していく（第2-1-25

図)。

個人法人ともに、事業承継に係る手続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。次に、個人事業主については、「商工会議所・商工会」への相談が、小規模法人の場合は「取引先金融機関」への相談が多

い。小規模な個人事業者及び法人にとって、地元の商工会議所や商工会、金融機関が、事業承継の相談窓口として機能している一方、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ことが分かる。

第2-1-25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」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。

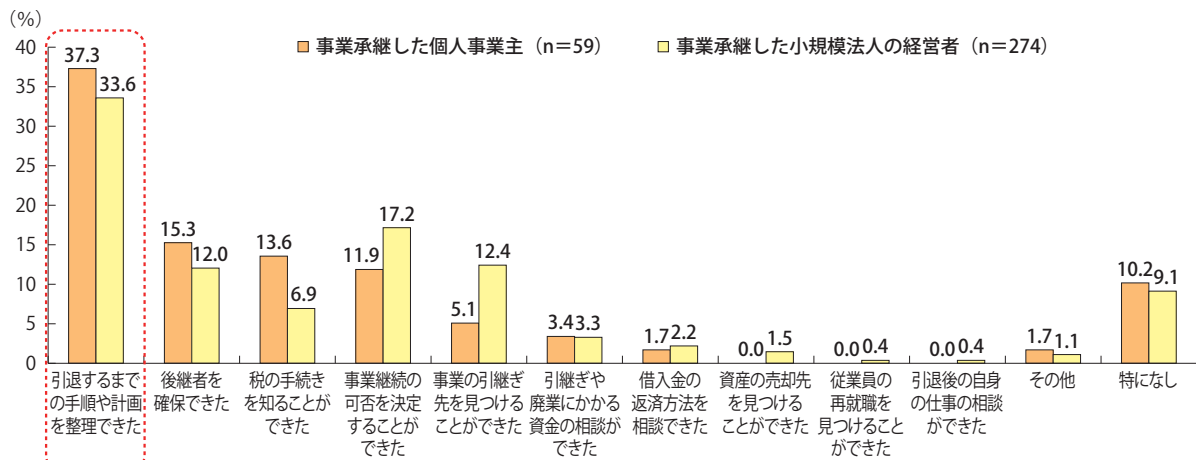
3. 経営者引退について相談した相手として、「外部の専門機関・専門家」と回答した者について集計している。

次に、第2-1-26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示している。

個人法人ともに、「引退するまでの手順や計画を整理できた」と回答した割合が高く、引退に関わる包括的な相談ができたことについて、役立ったと感じているものと考えられる。また、「事業継続の可否を決定することができた」、「後継者を確保できた」という、事業の継続に直接関わる相談ができたことについて、役立ったとする者も多

い。他方、具体的に「資産の売却先を見つけることができた」、「従業員の再就職を見つけることができた」など、個別の経営資源の引継ぎに関する相談や、「引退後の自身の仕事の相談ができた」という、引退に際した懸念事項である自身の収入に関する相談の割合は低い。これらを踏まえると、経営者引退決断時の懸念事項を解決するためには、様々な専門機関・専門家と連携して経営者引退の準備をすることが重要であると考えられる。

第2-1-26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)



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」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. 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。

3. 「売掛金の回収を円滑に進められた」は該当がなかったため、表示していない。

コラム

2-1-3

小規模企業共済について

第2-1-23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か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。

第3節 廃業した個人事業者からの経営資源の引継ぎ

前節では、個人事業者の事業承継について見てきた。事業承継だけでなく、廃業（事業を停止）した個人事業者からも、経営資源を次世代へ引き継げる場合がある。本節では、「廃業した個人事

業主」及び「廃業した小規模法人の経営者」別に、経営資源引継ぎの実態と課題を明らかにする。

1 廃業の理由と廃業時に苦労した取組

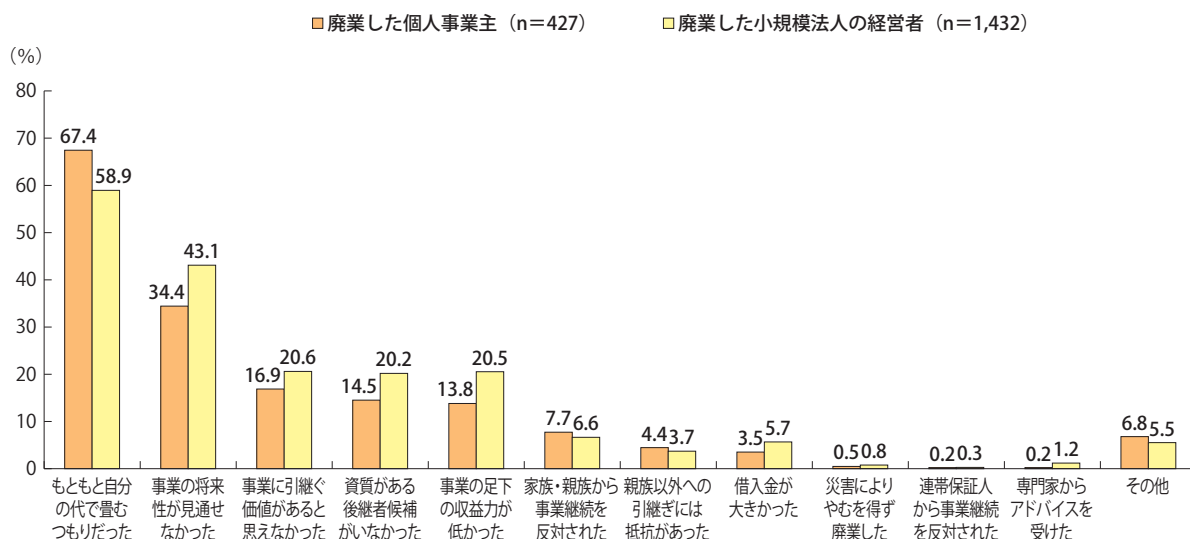
①事業を継続しなかった理由

安田（2019）は、「廃業者の大半を占める自営業者にとって、自身が企業というものを営んでいるという概念はないに近いのかもしれない。つまり、企業というと世代を終えて時間を超えて続くものという概念であろうが、生業に近い自営業者にとっては自身とその家族の生計を得るすべなのである。」と述べている。実際、事業を継続しなかった理由としては、個人法人ともに「もともと自分の代で畳むつもりだった」が最も多く、法人に比べ個人事業者の方が、割合が高い。（第2-1-

27図）。生業に近い小規模な個人事業者ほど、もともと事業を引き継ぐ意思がない傾向があると考えられる。

次いで、「事業の将来性が見通せなかった」、「事業に引継ぐ価値があると思えなかった」、「資質がある後継者候補がいなかった」、「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については、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2-1-27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2-1-28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。「特になし」が最も多いものの、半数以上は何らかの取組で苦労し

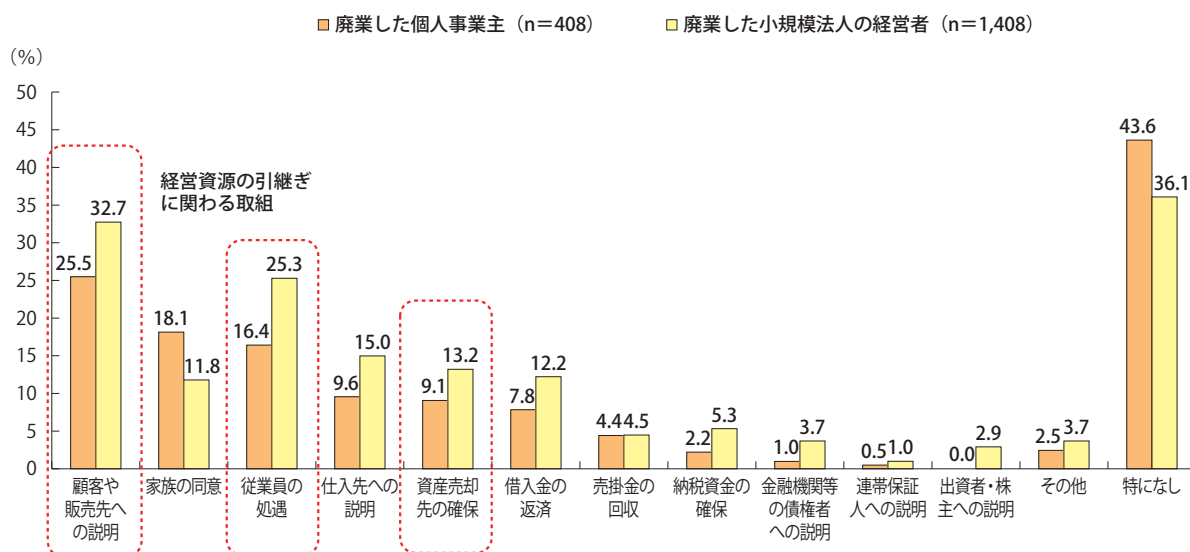
ている。

個人事業者においては、「顧客や販売先への説明」、「家族の同意」、「従業員の処遇」、「仕入先への説明」、「資産売却先の確保」の順で苦勞したとする割合が高い。小規模法人においてもこれらの回答が比較的多かった。

「顧客・販売先」、「従業員」、「資産」などは、

第1節でも触れたように、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、苦勞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2-1-28図 廃業に向けた取組の中で苦勞したこと



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. 「苦勞したこと」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。

2 個別の経営資源引継ぎの実態と課題

ここでは、個別の経営資源（販売先・顧客、設備、不動産）ごとに、廃業した小規模事業者の引継ぎの実態について見ていく。

①販売先・顧客の引継ぎ

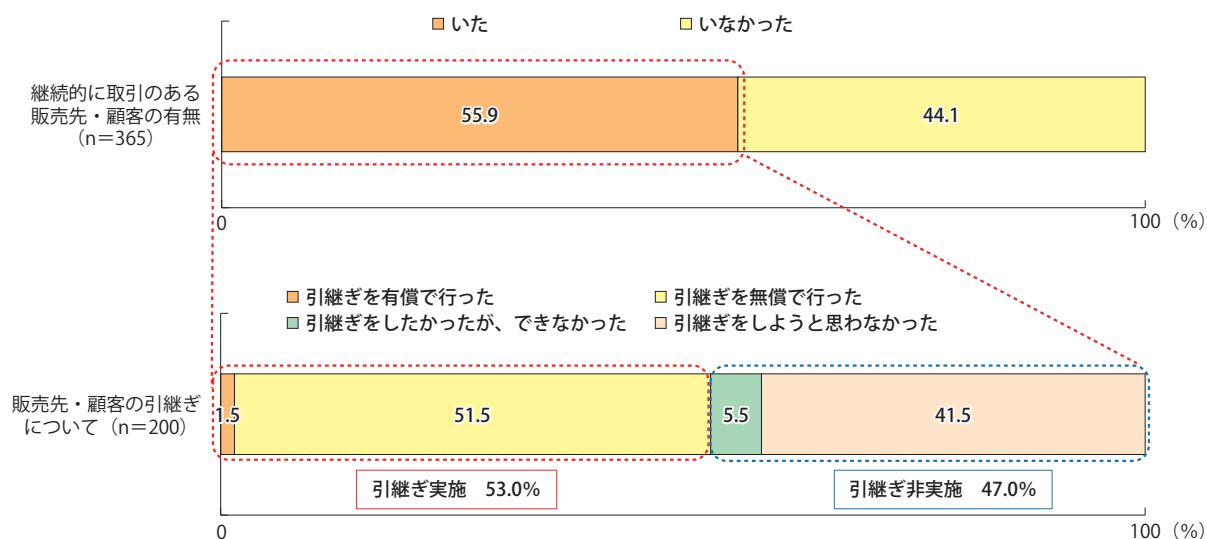
まず、販売先・顧客の引継ぎについて分析する。

第2-1-29図は、個人事業主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。過半

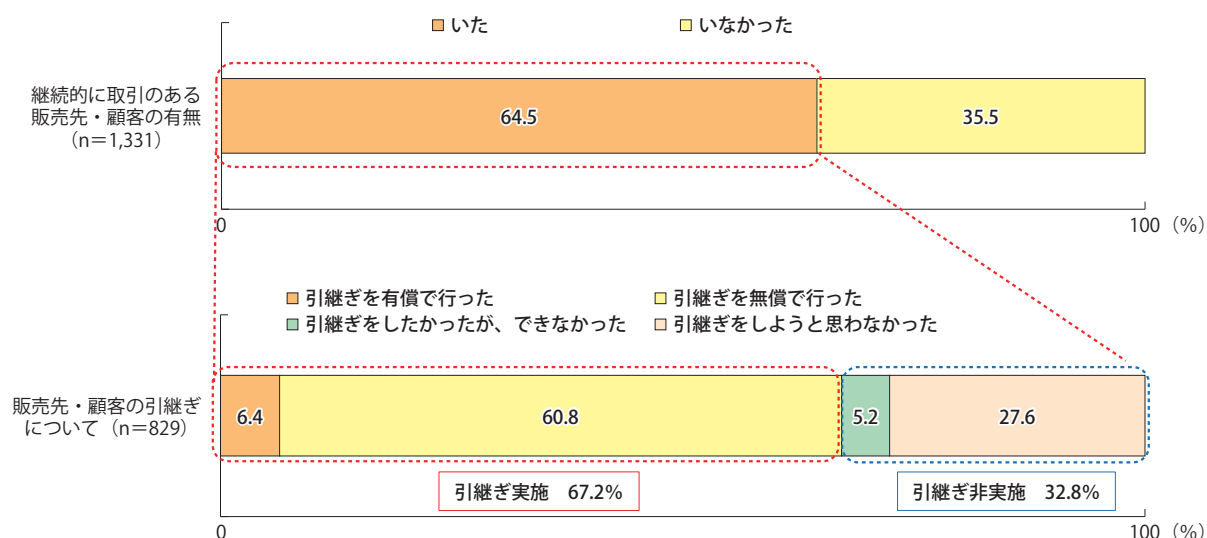
数の廃業した個人事業者が、継続的に取引のある販売先・顧客を有しており、そのうち、53%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-30図は、小規模法人について同様に示したものである。約2/3の廃業した小規模法人が継続的に取引のある販売先・顧客を有しており、個人事業者に比べて販売先・顧客の引継ぎを実施した割合が高い。

第2-1-29図 販売先・顧客の引継ぎについて（個人事業者）



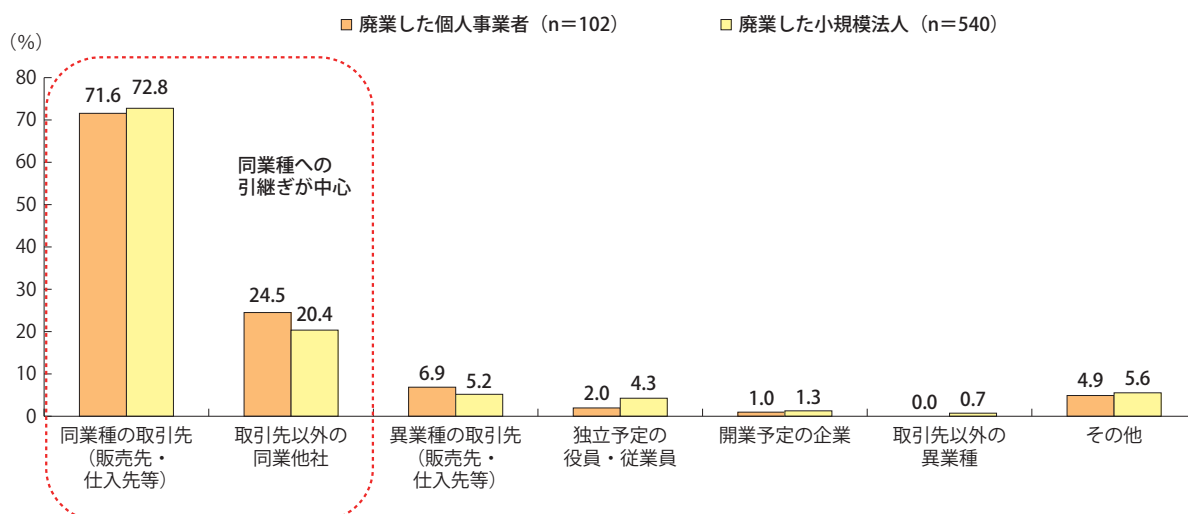
第2-1-30図 販売先・顧客の引継ぎについて（小規模法人）



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2-1-31

図である。同業種への引継ぎが中心となることが分かる。

第2-1-31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）

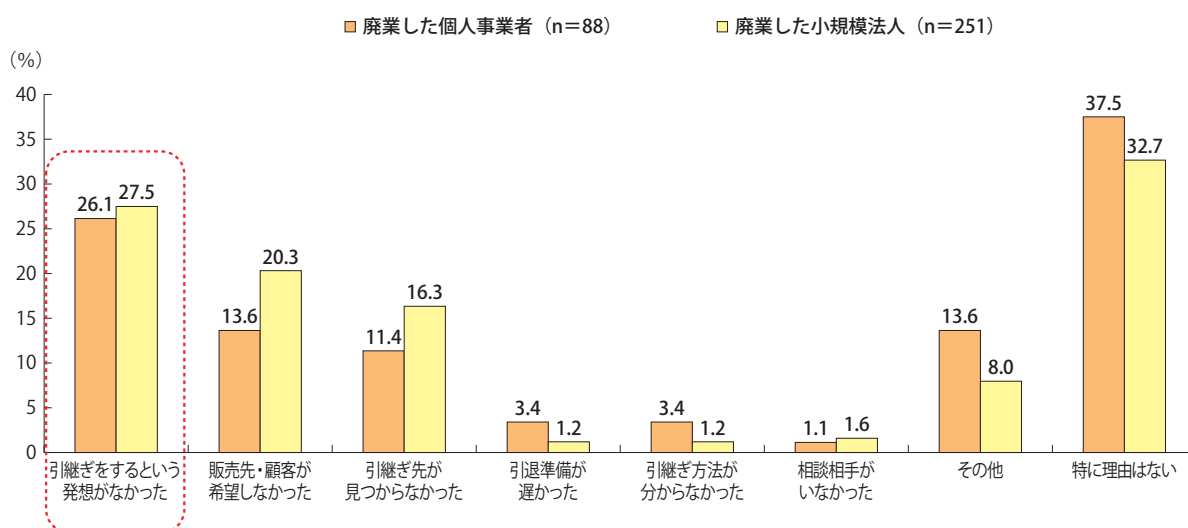
（注）1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、販売先・顧客の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。

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2-1-32図である。個人法人ともに、3割以上が「特に理由はない」と回答しており、次いで「引継ぎをするという発想がなかった」とする回答が多い。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者が多いと考えられる。

これらの結果を踏まえると、個人事業者には、販売先・顧客を引き継ぐという選択肢が念頭にないため、引継ぎを実施していない可能性がある。したがって、この点についての情報発信を行うなどの支援により、改善の余地があるといえよう。

第2-1-32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. 「販売先・顧客名簿を作成していなかった」の回答は0件だったため表示していない。

②設備の引継ぎ

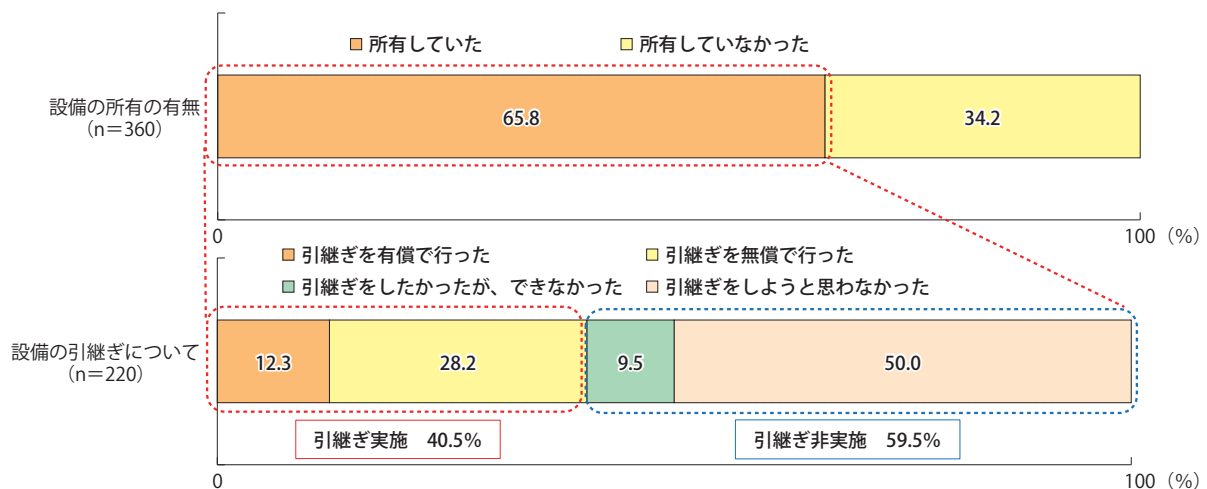
次に、事業用設備の引継ぎについて分析していく。

第2-1-33図は、個人事業主の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割の廃業した個人事業者が、事業用設備を所有しており、そ

のうち、約4割が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-34図は、小規模法人について同様に示したものである。設備を所有している者の中では、小規模法人の方が個人事業主に比べ、他者へ引き継ぐ割合が高い。特に、有償で引き継ぐ割合は、法人の方が高い傾向にある。

第2-1-33図 設備の引継ぎについて（個人事業者）



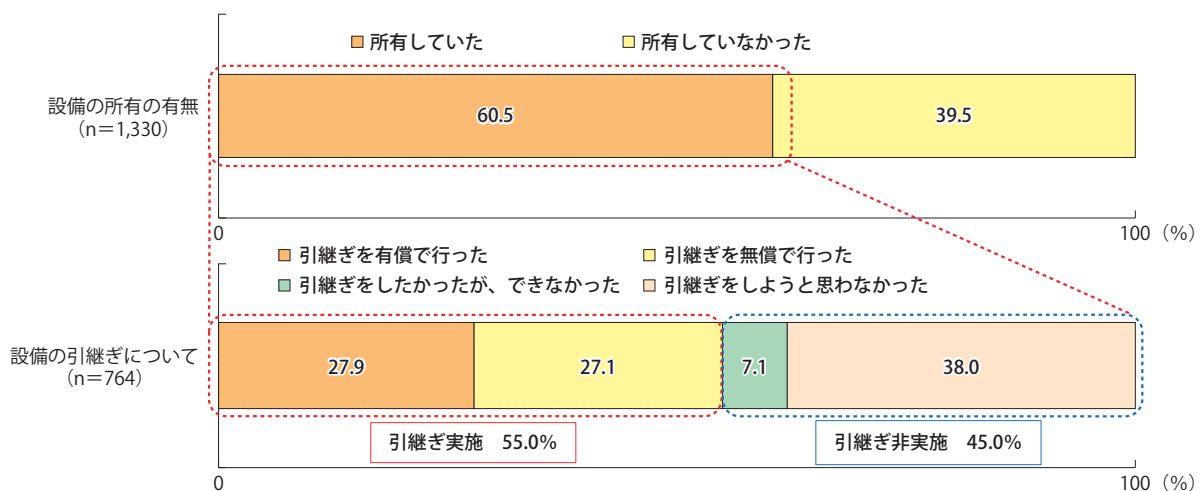
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）1. 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。

第2-1-34図 設備の引継ぎについて（小規模法人）



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。

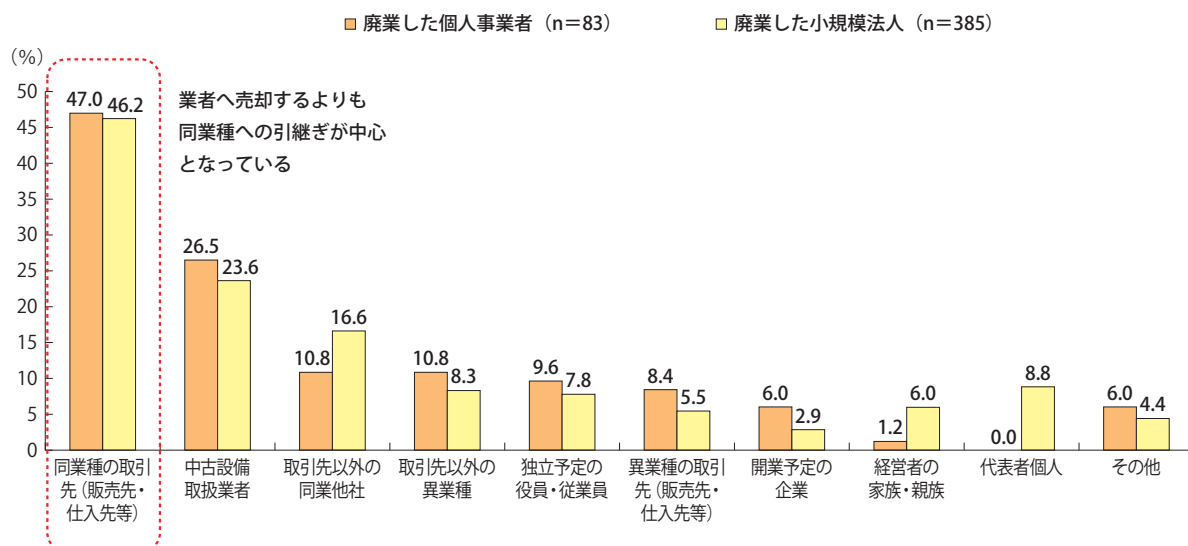
2. 設備の所有の有無は、事業用に限り、経営者引退を決断した時点について聞いている。

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2-1-35図である。前掲第2-1-31図で見た販売先・顧客の引継ぎと同様に、同業種への引継ぎが中心となっている。

中古設備を扱う業者は様々だが、中古設備取扱業者に引き渡すよりも、直接取引先へ引き渡す場合の方が多いことが分かった。

第2-1-35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。

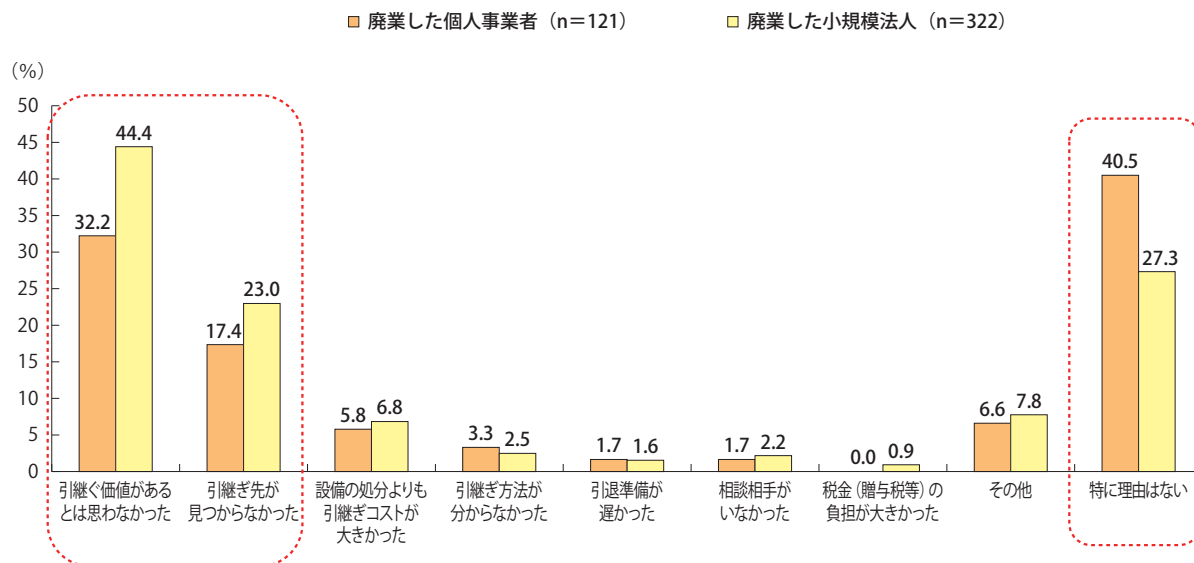
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、設備の引継ぎ・譲渡をしなかった理由を確認したものが第2-1-36図である。個人事業者では、「特に理由はない」が最も多く、次いで「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」とする者が多い。小規模法人では、「引き継ぐ価値があるとは思わなかった」、「特に理由はない」、「引継ぎ先が見つからなかった」の順に割合が高かった。この結果から、設備の価格の把握や引継ぎ先のマッチングに

課題があると考えられる。また、「特に理由はない」とした者には、そもそも引き継ぐという選択肢を思いつかなかった者もいる可能性がある。

第2-1-33図及び第2-1-34図で見たとおり、個人事業者における設備の引継ぎ実施割合は4割と法人に比べて低い。他方、これら個人事業者に対して、設備価値の算定や引継ぎ先のマッチングについての情報や選択肢を提示していくことで、改善の余地があるものと考えられる。

第2-1-36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不動産の引継ぎ

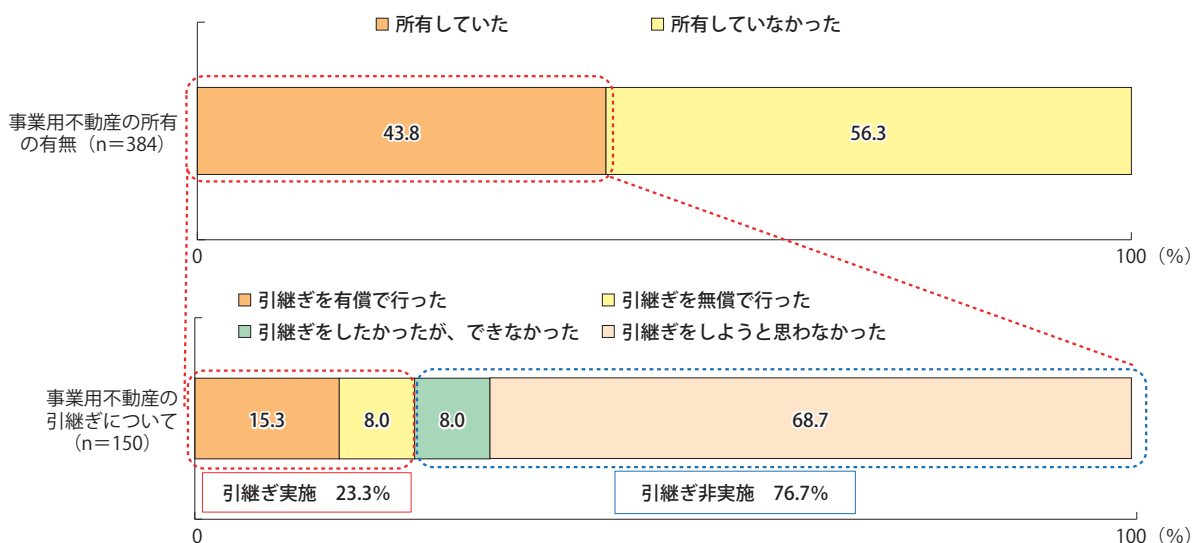
次に、事業用不動産の引継ぎについて分析する。

第2-1-37図は、個人事業主の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。約4割の廃業した個人事業者が、事業用不動産を所有しており、そのうち、約2割が他者に引き継いでいるこ

とが分かる。

第2-1-38図は、小規模法人について同様に示したものである。廃業した小規模法人のうち事業用不動産を所有していたのは約3割で、そのうち、過半数の小規模法人が他者への引継ぎを行っている。

第2-1-37図 事業用不動産の引継ぎについて（個人事業者）

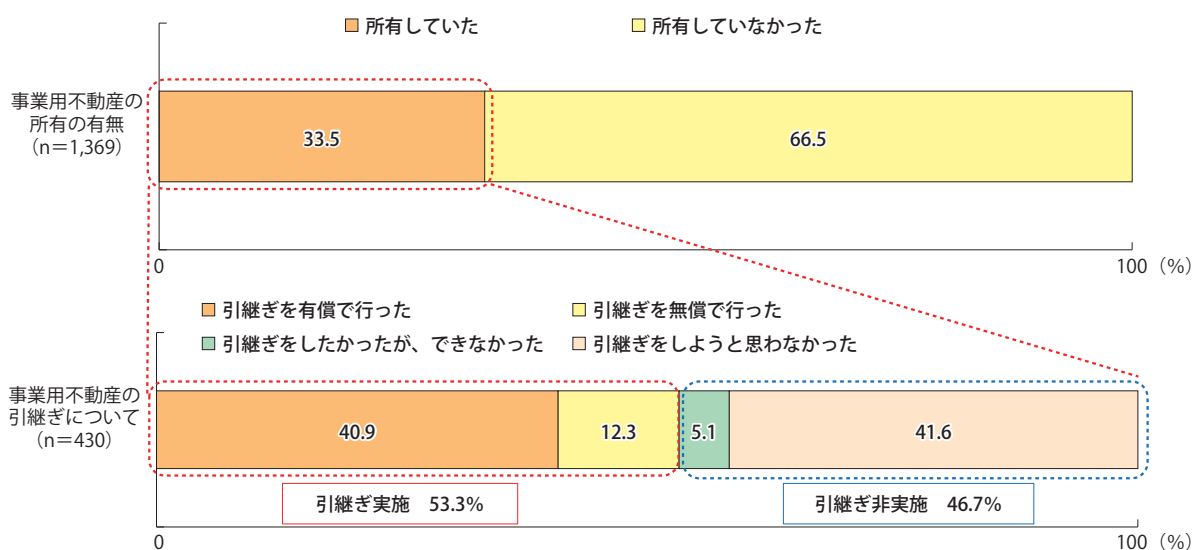


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）1. 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。

第2-1-38図 事業用不動産の引継ぎについて（小規模法人）



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）

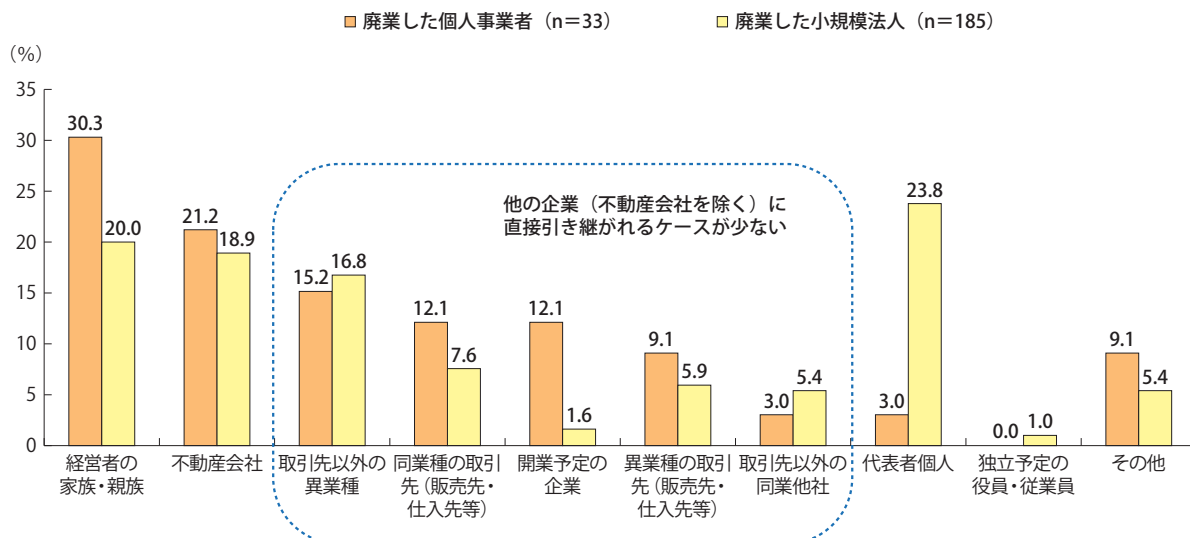
（注）1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

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、事業用不動産の引継ぎ・譲渡先について見ると、「経営者の家族・親族」、「不動産会社」、「代表者個人」に引き継いでいる割合が高い（第

2-1-39図）。他方、他の企業に直接引き継がれる割合は低い。

第2-1-39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）

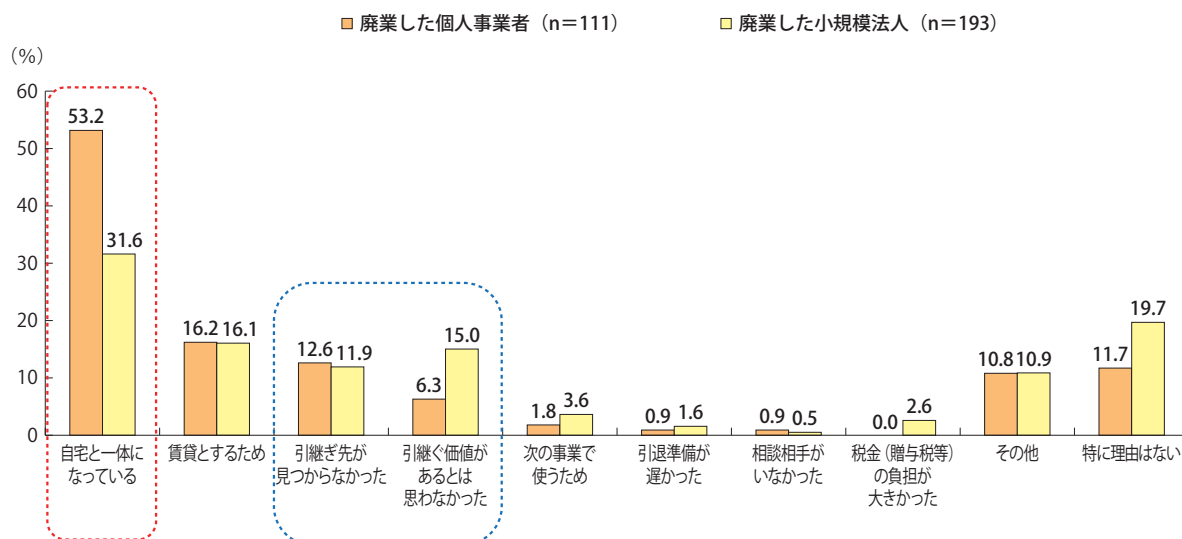
(注) 1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、事業用不動産の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。

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2-1-40図である。特に、個人事業者では、事業用不動産が自宅と一体になっているために引継ぎを行わない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」という理由も一定数あり、他の経営資源と同様に、価格の把握や引継ぎ先のマッチングに課題がある可能性がある。

第2-1-40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。

④廃業にかかる費用と経営資源引継ぎの対価

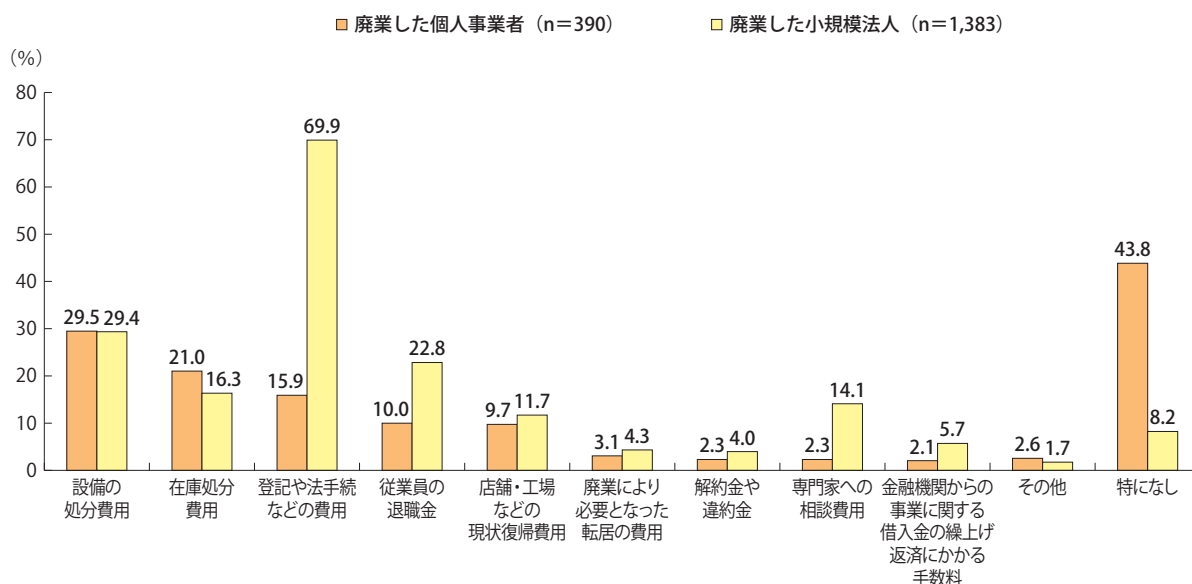
ここまで経営資源の引継ぎの実態を確認し、経営資源の引継ぎは少なからず実施されており、有償で引き継ぐケースも一定数あることが分かった。経営資源の引継ぎを有償で行うことで、廃業時の費用の一部又は全部を賄うことができると考えられる。ここでは、廃業に際して発生する費用と、経営資源の引継ぎによる対価について見ていく。

まず、第2-1-41図では廃業に際し、どのよう

な費用が発生したかを示している。個人事業者においては、「特になし」と回答する者が約4割となっており、その他の約6割の回答者には、何らかの費用が発生している。

発生した費用としては、「設備の処分費用」、「在庫処分費用」、「登記や法手続などの費用」、「従業員の退職金」が相対的に多く、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。また、小規模法人では、「登記や法手続などの費用」が最も多くなっている。

第2-1-41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）

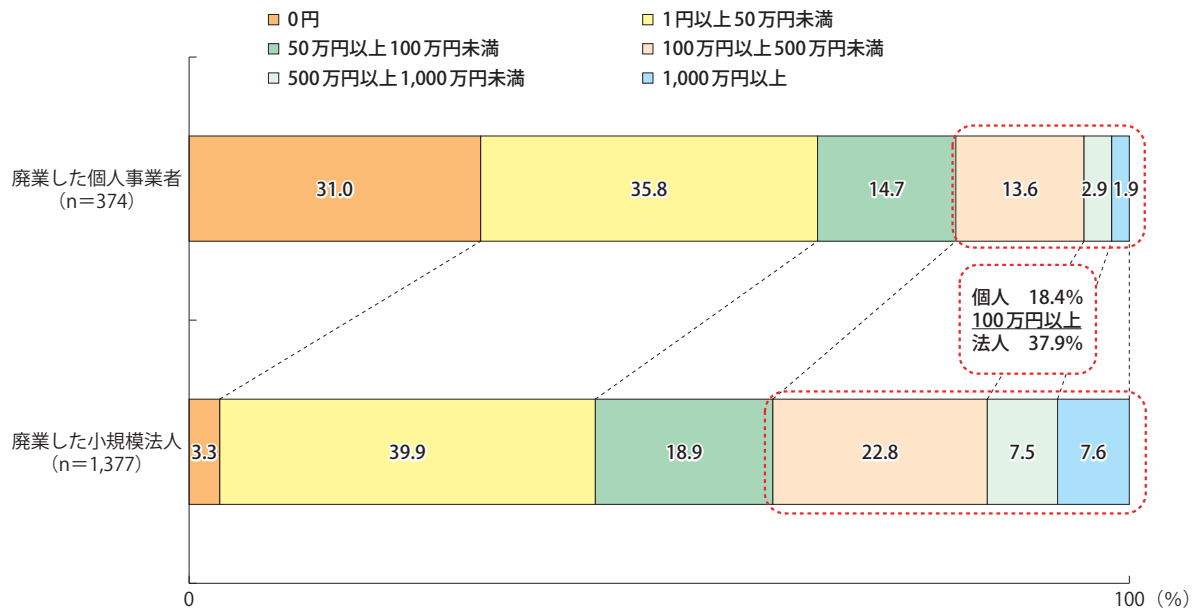
（注）1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

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2-1-42図である。個人法人で比較すると、法人の方が100万円以上の高い費用が発生してい

る割合が高い。しかし、個人事業者においても、18.4%は100万円以上の費用が発生していることが分かる。

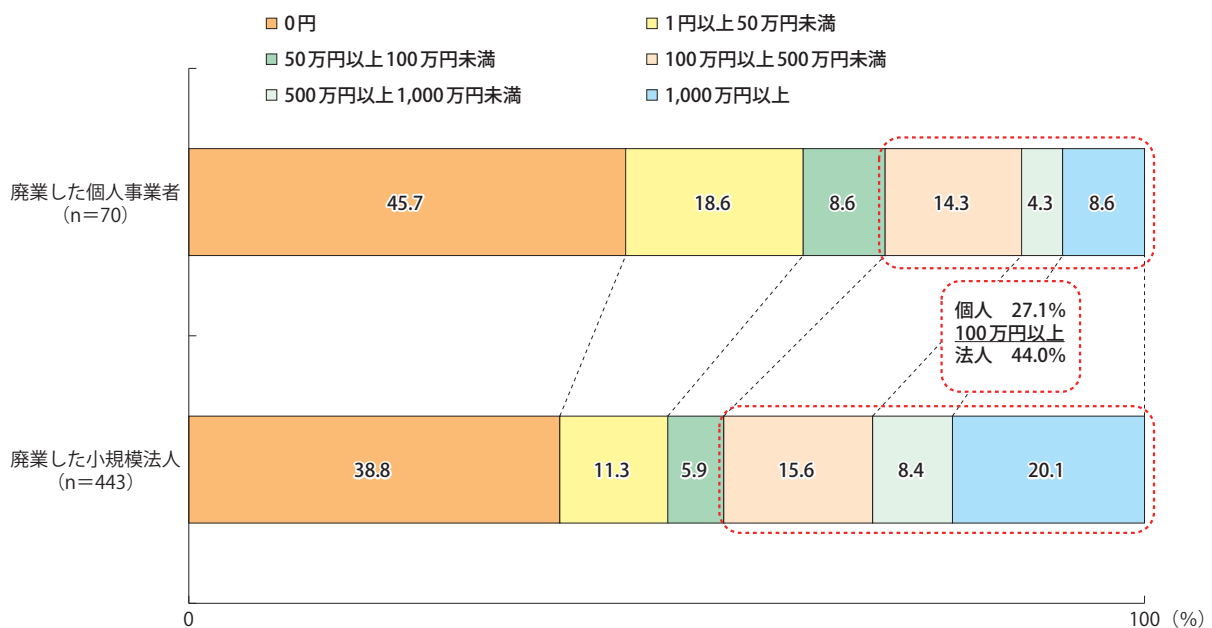
第2-1-42図 廃業の費用総額



第2-1-43図は、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。個人事業者において、何らかの経営資源を有償で引き継いだ者は5割強存在し、その中でも、100万円以上の対価を

受け取った者は27.1%となっている。廃業に当たって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で、廃業費用を賄うことができた事業者も存在することが分かる。

第2-1-43図 経営資源を引き継いだ際の対価の総額



事例 事例2-1-7：やだぱん

「廃業する企業から経営資源を引き継ぎ、成長する個人事業者」

島根県松江市のやだぱん（従業員10名、個人事業者）は、代表の藤原幸彦氏が2013年7月に設立したパン屋である。自店舗でのパンの製造・販売のほか、移動販売や近くのカフェやドラッグストアへの卸売も行っている。

創業した当初、郊外に店舗を構えていたため、店舗での売上が伸びず、移動販売がメインであった。そのため、藤原氏は創業時から支援を受けていた島根県中小企業団体中央会に相談し、良い立地への移転を模索した。

2016年10月、店主が高齢のため閉店するパン屋がある、と従業員経由で情報を得た。移転を検討するため、現地を確認したところ、店舗は住宅街の中にあり、交通量が多い道路に面しているなど、立地条件が良いことが分かった。また、移転に当たっての店舗の修繕は、もともとパン屋であったため、少し手を加える程度で足りることも判明した。さらに、製パン機や冷蔵庫などの大型の設備や什器も利用可能な状態で揃っていた。好条件がそろっており、藤原氏は設備などもまとめて店舗を引き継ぐことを決断した。

引継ぎに当たっては、島根県事業引継ぎ支援センターから紹介された弁護士の支援を受けた。契約書の作成などを弁護士に一任できたため、安心して引継ぎを進めることができた。不動産の賃貸借契約は新たに結び、設備・内装・什器一式は、200万円で買い取った。これは新規で購入する価格の10分の1程度であり、移転にかかる費用を大幅に圧縮することができた。耐用年数を超過した設備だったが、現在も支障なく稼働しているという。

また、当初は想定していなかったが、併せて、閉店したパン屋の従業員を6名引き継ぐことができた。従業員を引き継いだことで、地域の常連客とのつながり、人気のあったメニューのレシピも引き継ぐことができ、移転後の売上向上につながった。

藤原氏は、「一から移転するのではなく、設備や建物をそのまま引き継ぐことで、設備購入や改装にかかる費用を抑えることができ、顧客基盤も引き継げた。引継ぎを決断してよかったと思う。今後は、地域食材をいかした商品を増やし、地域に貢献しながら、売上拡大を目指したい。」と語る。



店内の様子



代表の藤原幸彦氏

第4節 まとめ

第1節では、個人事業者について概観し、個人事業主の減少と高齢化が進んでいることを確認した。

第2節では、個人事業者の事業承継についての取組やその効果などを分析した。

個人か法人かで、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などに違いがあることが分かった。個人事業者においては、より実務で活用できる教育を重視する傾向にある。他方、事例で見たとおり、後継者の自主性に任せることが、後継者の成長につながる場合もある。そのため、各々の実情に合った、後継者教育を実施することが望ましいといえよう。

事業承継を選択するまでの実態として、経営者引退の課題は、「自身の収入の減少」、「後継者の経営能力」、「顧客や販売先、受注先への影響」など様々ある。経営者引退に関する相談先は「公認会計士・税理士」と「商工会議所・商工会」が多く、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といえるだろう。

第3節では、廃業した小規模事業者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」など経営資源に関するものが多かった。

「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個人事業者が廃業時に他社に引き継ぐ割合は、法人に比べて低い。特に、個人事業者においては、廃業に際して経営資源を引き継ぐ取組を、現状よりも促進できる余地があると考えられる。

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った」、「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」とする回答が多かった。このことから、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。これから引退する経営者に対する、周りのサポートが大切だといえよう。