

第2章

事業の承継

中小企業・小規模事業者において経営者の高齢化が進む中で、多くの経営者がいずれ自身の引退と会社を次世代へ承継する場面に直面する。中小企業・小規模事業者の中には、経営者の親族や役員・従業員に事業承継していこうとする経営者もいれば、第三者に事業を譲渡・売却・統合（M & A）することで次世代に引き継ぐ経営者もいる。また、第一部でも見たとおり、経営者の高齢化や後継者難を背景に、廃業を選択する中小企業・小規模事業者も存在する。

本章では、「事業の承継」を事業承継、事業の譲渡・売却・統合（M & A）、廃業を包含する概念として定義し分析を行っていくことにより、中小企業・小規模事業者における事業の承継の準備状況や課題を、規模や法人・個人事業者の違いに留意しながら明らかにしていく。

第1節 事業承継に関する準備状況及び課題

本節では、中小企業・小規模事業者の事業承継について分析していく。はじめに、事業承継に必要な準備プロセスを示し、実際の準備状況につい

て概観する。その上で、経営の引継ぎと資産の引継ぎに分けて、それぞれの準備状況及び課題を分析していく。

1 事業承継に必要な準備プロセス

第1項では、事業承継に必要な準備プロセスについて見ていく。はじめに、事業承継の概念や全体像を整理し、事業承継の現状を概観する。その上で、事業承継の準備の必要性の認識、事業承継の準備について見ていく。

①事業承継の全体像

「事業承継」という言葉には明確な定義があるわけではなく、「後継者確保」と捉えている者もいれば、「相続税の問題」と捉えている者もあり、受け取る者によって意味合いが異なる。そこで、はじめに事業承継の概念について整理する。2016年に策定された「事業承継ガイドライン¹」によると、事業承継とは「事業」そのものを「承継」

する取組とある。そうした事業承継の構成要素として、人（経営）・資産・知的資産（目に見えない経営資源・強み）の三つが挙げられている（第2-2-1図）。これらは、まさしく経営者が事業を通じて培ってきたものであり、次世代に円滑に引き継がれていくことが重要である。

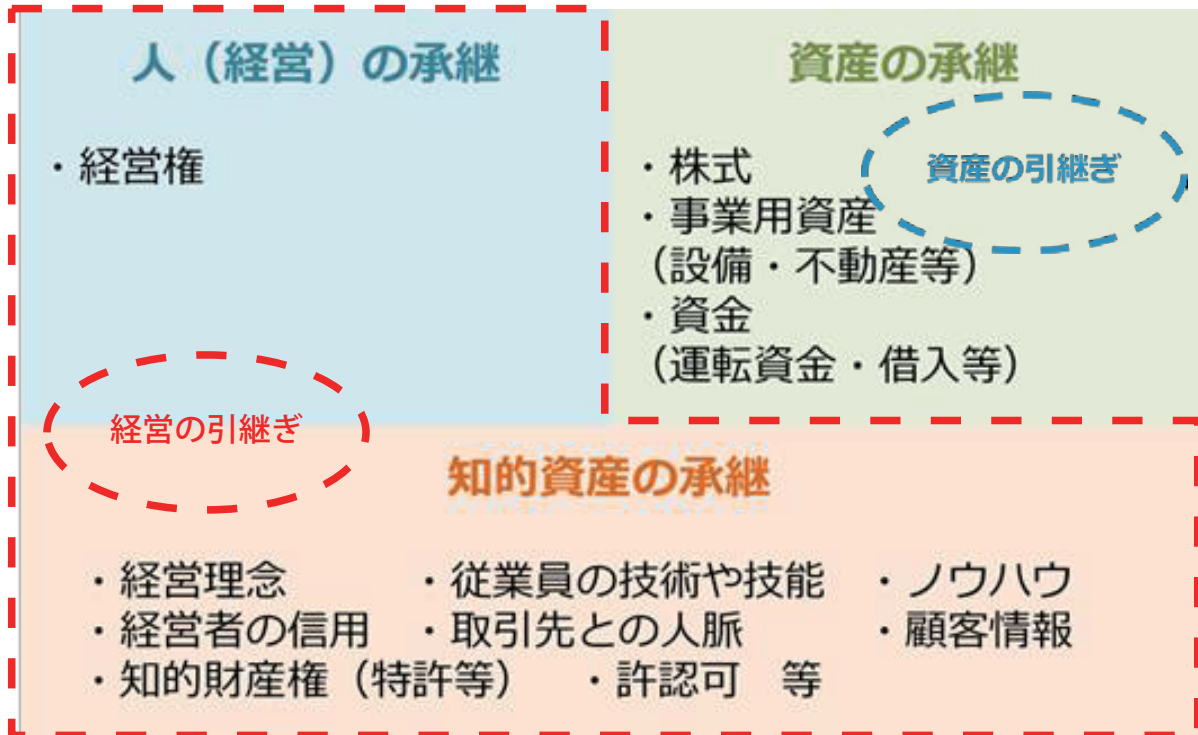
本章では、次世代に引き継ぐものとしての「事業」を「経営」と「資産」の二つに大きく分けて、「経営の引継ぎ」と「資産の引継ぎ」として分析していくこととする。ここでいう「経営の引継ぎ」とは、現経営者に代わり経営を担うことや経営理念や信用等の経営に付随する知的資産を承継することを指すこととする。また、「資産の引継ぎ」とは、第2-2-1図における「資産の承継」

¹ 「事業承継ガイドライン」は、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、2016年12月に中小企業庁により策定された。

に対応し、主に経営者の保有する株式や事業用資産の承継を指すこととする。このように二分して分析する理由としては経営を引き継ぐ者と資産を引き継ぐ者が異なること²が考えられること、後

継者の選定や了承を得るなどの経営の引継ぎの課題と、資産の買取や納税などの資産の引継ぎの課題を明確に区別し分析を深めるためである。

第2-2-1図 事業承継の構成要素



また、「事業承継ガイドライン」では、事業承継の類型として親族内承継、役員・従業員承継、社外への引継ぎ（M & A等）の三つを挙げている。本章では、「社外への引継ぎ」に対応する、親族や役員・従業員以外の社外に事業を譲渡・売却して事業を引き継ぐことを「事業の譲渡・売却・統合（M & A）」として、本章でいう「事業承継」に含めず、別途、第2節で分析していくこととする。

事業の引継ぎは、中小企業・小規模事業者にとって、創業以来の大きな節目の一つといっても過言ではない。その事業承継を円滑に行う上で、必要な準備のプロセスについては、今回策定され

た「事業承継ガイドライン」の要点として、五つのステップが挙げられている（第2-2-2図）。はじめに、経営者が早期に事業承継に向けた準備の必要性を認識し、自社の経営状況や経営課題等を把握するとともに、それを踏まえた経営改善を行う。その上で、引き継ぐ相手が親族や従業員の場合には、事業承継計画を策定し、経営や資産を引き継ぐ。また、社外への引継ぎを行う場合には、引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施し、合意に至ればM & Aを実施する。こうした五つのステップを踏むことが円滑な事業承継を行う上で重要であると指摘されている。

² 例えば、経営者の子供が将来経営を担う予定だが、若すぎるなどの理由で、従業員・役員や外部からの人材に一時的に経営を任せる、いわゆる「中継ぎ経営者」の場合、株式等の資産は経営者の子供が承継し、経営と資産の引継ぎ先が異なることが考えられる。

第2-2-2図 事業承継に向けたステップ



これらの各ステップの内容について見ていくこととするが、ステップ4及びステップ5の内容に関しては、「経営の引継ぎ」・「資産の引継ぎ」・「事業の譲渡・売却・統合（M & A）」の三つに分けて、第2項以降で触れることとし、ここではいかなる事業承継に関しても共通のステップ1～3について詳細に見ていく。

はじめに、ステップ1の「事業承継に向けた準備の必要性の認識」とは、経営や資産を後継者に引き継ぐにはある程度時間を要するため、経営者が早期に準備の必要性を認識し、準備に着手する必要があるということである。「事業承継ガイドライン」では、国や自治体、支援機関がおおむね60歳を迎えた経営者に対して、承継準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要であると指摘している。

ステップ2の「経営状況・経営課題等の把握（見える化）」は、会社の経営状況の把握と、事業

承継の課題の把握に分けられる。会社の経営状況の見える化に資する取組として、資産面での会社と個人の関係の明確化、適正な決算処理、在庫管理や部門別損益等の経営管理、「ローカルベンチマーク³」を活用した自社の強みの把握等が挙げられている。事業承継の課題としては、後継者候補の有無の確認、親族内株主や取引先と後継者候補との関係、相続財産の特定や税額の試算等が挙げられているが、これらについては第2項以降で詳細に分析していく。

ステップ3の「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」とは、現経営者が後継者により良い状態で事業を引き継ぐために経営改善に努めることである。例えば、本業の競争力強化、社内の組織の整備、不要な資産・滞留在庫の処分、財務状況の把握や外部への開示等の取組、業績が悪化した企業の事業再生等が挙げられている。

こうした、「事業承継の準備の必要性の認識」

3 ローカルベンチマークとは、企業の経営者と金融機関、支援機関等が同じ目線で経営に関する対話を行うことができるよう作成された、いわゆる「企業の健康診断」を行うツールのこと。具体的には、「財務情報」（六つの指標）と「非財務情報」（四つの視点）に関する情報から構成される。「財務情報」（六つの指標）は、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率から構成され、「非財務情報」（四つの視点）は①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制から構成されている。

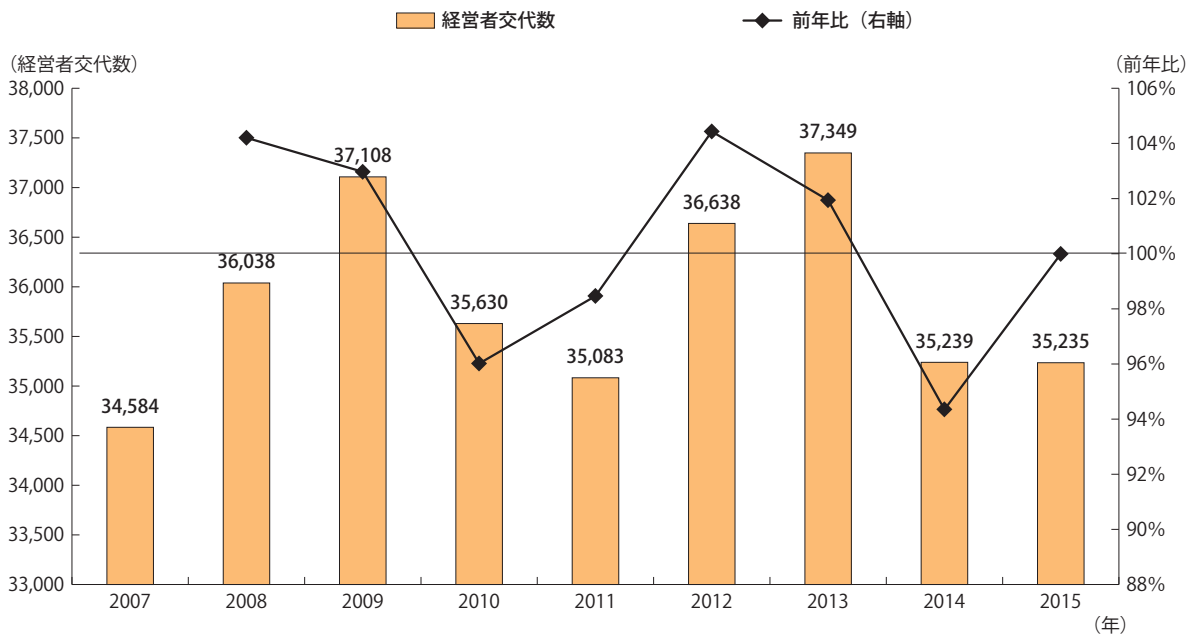
や「事業承継の準備」についてはアンケート結果を踏まえて後述する。

②事業承継の現状

はじめに、事業承継の現状について見ていく。事業承継を一般的に捕捉した統計データはない

め、経営者の交代という観点から見ていく。第2-2-3図の、(株)東京商工リサーチの企業データをもとに経営者の交代数の推移を確認する⁴と、2007年以降、おおむね年間に3.5万件程度と、横ばいで推移しており、経営者年齢の上昇に伴って、経営者交代数が増加しているとはいえない。

第2-2-3図 経営者交代数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ

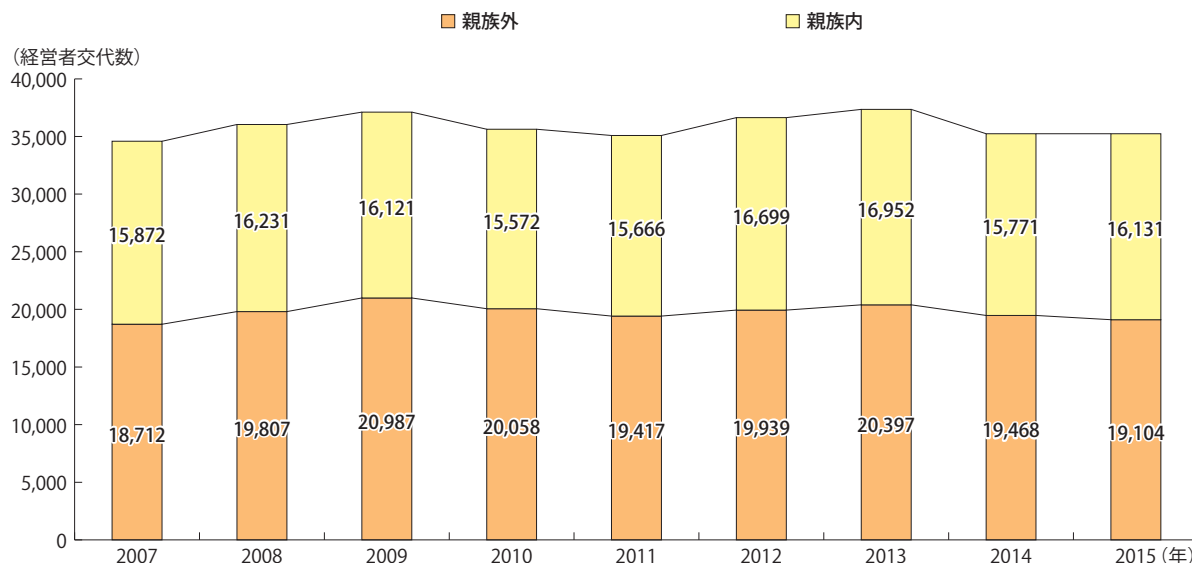
第2-2-4図は、同様に、交代前後の経営者の親族関係別に経営者交代数を見たものである。2007年以降の推移で見ると、親族外承継は、増えている⁵とはいえないものの、親族内承継に比べて件

数が多く、全体の5割超を占めている。中小企業でも親族外承継は一般的なものになっているといえる。

⁴ 経営者交代の判定には経営者の姓名と経営者の生年月日を用いており、経営者が前年の姓名と異なる人物になり、かつ生年月日が異なるものを経営者交代したとみなしている。

⁵ 2014年版中小企業白書では、1988年からの長期のスパンで推移を見ることで、親族外承継が増えていることを示している。

第2-2-4図 親族外承継の推移



資料：(株) 東京商工リサーチ

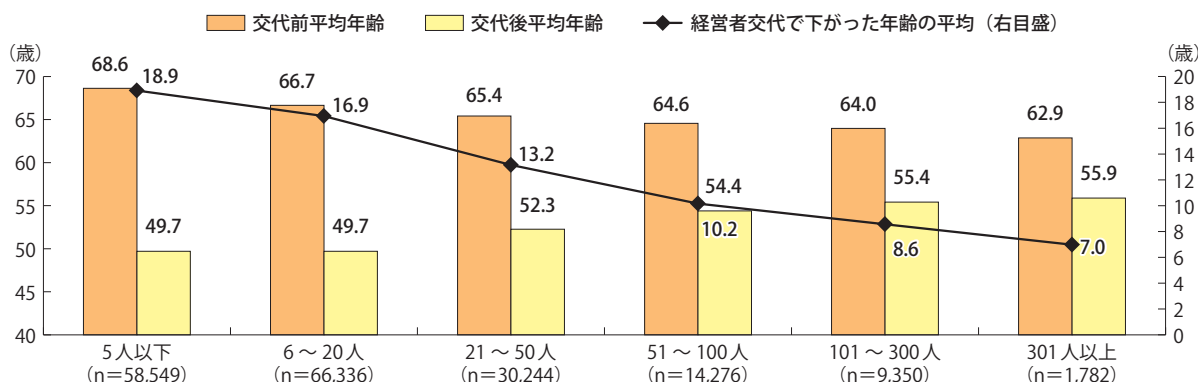
(注) 1. (株) 東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

2. ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

次に、中小企業における経営者の交代の実態について見ていく。はじめに、経営者の交代前と交代後の平均年齢について見ていく。第2-2-5図は、従業員規模別に経営者交代前後の経営者年齢の平均を見たものである。従業員規模で見ると、交代

前の経営者年齢は従業員規模が小さいほど高く、規模が大きいほど低いことが分かる。他方で、交代後の経営者年齢は規模が小さいほど低く、規模が大きいほど高く、経営者交代で下がった年齢の平均も規模が大きいほど小さくなっている。

第2-2-5図 経営者交代による平均年齢の変化（従業員規模別）



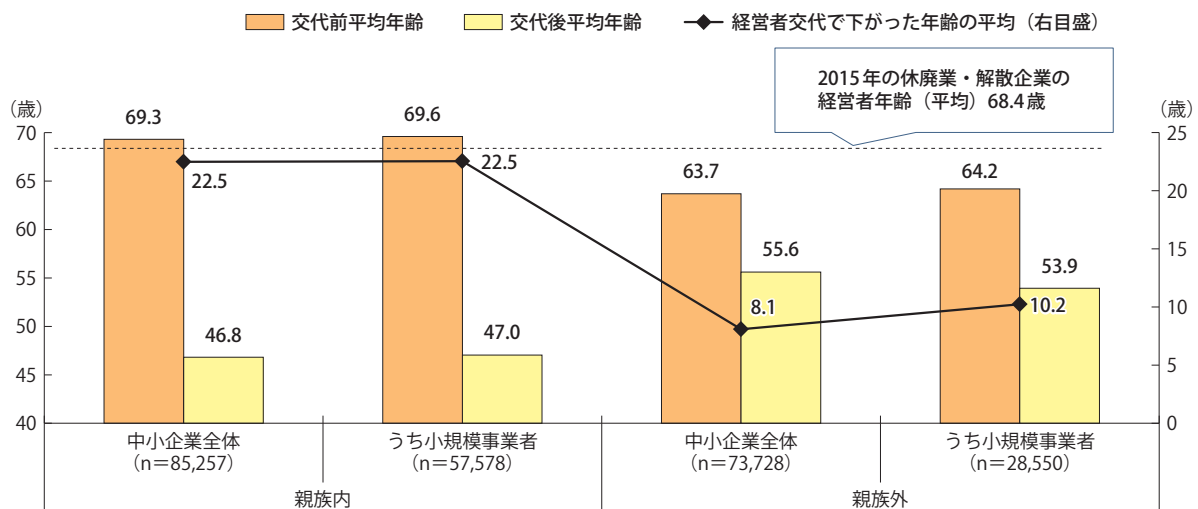
資料：(株) 東京商工リサーチ

(注) (株) 東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

次に、交代後の経営者が親族内か親族外かに着目して見ていく（第2-2-6図）。親族内の方が経営者交代前の年齢は69.3歳と高く、交代による引下げ幅は20歳以上と大きいことが分かる。他方で、親族外の方では経営者交代前の年齢は63.7歳と低く、交代後の年齢は55.6歳と、親族内に比べ

て高い傾向にある。休廃業・解散企業の平均年齢の68.4歳と、親族内承継の交代前の平均年齢は69.3歳と近く、経営者の引退時期は68歳から69歳頃と推察され、事業の承継を進めていく上での一つの目安といえる。

第2-2-6図 経営者交代で変化した平均年齢（親族内・親族外）



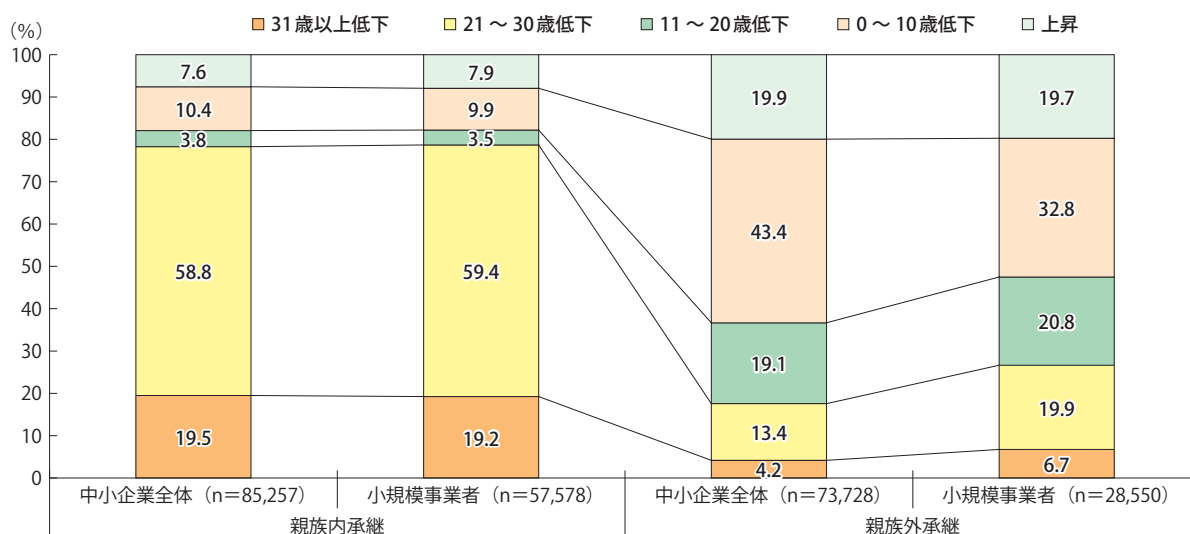
資料：(株) 東京商工リサーチ

- (注) 1. (株) 東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。
2. ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。
3. 2015年に休廃業・解散した企業の経営者年齢は、全体のうち、中小企業でかつ経営者の生年月日が判明している16,049者を対象としている。

第2-2-7図は、親族内・親族外の別に、経営者交代による経営者年齢の変化を分布で見たものである。親族内承継では、「21～30歳低下」の割合が最も高く、おおむね一世代の若返りが見て取

れ、子供等に引き継がれていると推察される。他方で、「親族外承継」では「0～10歳低下」の割合が最も高く、おおむね同世代からやや下の者に交代していると推察される。

第2-2-7図 経営者交代で変化した年齢の分布（親族内・親族外）



資料：(株) 東京商工リサーチ

(注) 1. (株) 東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している小規模事業者を対象としている。

2. ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

以上を踏まえると、親族内承継では、経営者交代前の経営者年齢が高い傾向があるが、交代後の経営者年齢が低くなるため、交代による経営者の若返りが認められる。他方で、親族外承継では、おおむね同世代間での経営者交代となっている。見方を変えて、経営者の交代前後の年齢差の平均を経営者の在任期間と見ると、親族外承継の場合は、交代までのタイミングにあまり多くの時間がなく、後継者となる人材を常に育成していくことが重要であるといえる。

ここまでは、(株) 東京商工リサーチの企業データをもとに経営者の交代の現状を概観してきた。ここからは、中小企業・小規模事業者では後継者の確保に当たり、どのような課題を抱え、取組がなされているのかについて見ていく。「企業経営の継続に関するアンケート調査⁶」(以下、「アンケート調査」という。)により中小企業・小規模事業者の事業の承継を分析する。今回のアンケート調査は、主に経営者が50歳以上の中小企

業・小規模事業者を対象に行っている。なお、事業の承継の場合は、法人か個人事業者かといった組織形態により事情が大きく異なると考えられる。比較対象をより明確にするために、本章では、以下、「中規模法人」、「小規模法人」、「個人事業者」と表記することとする。

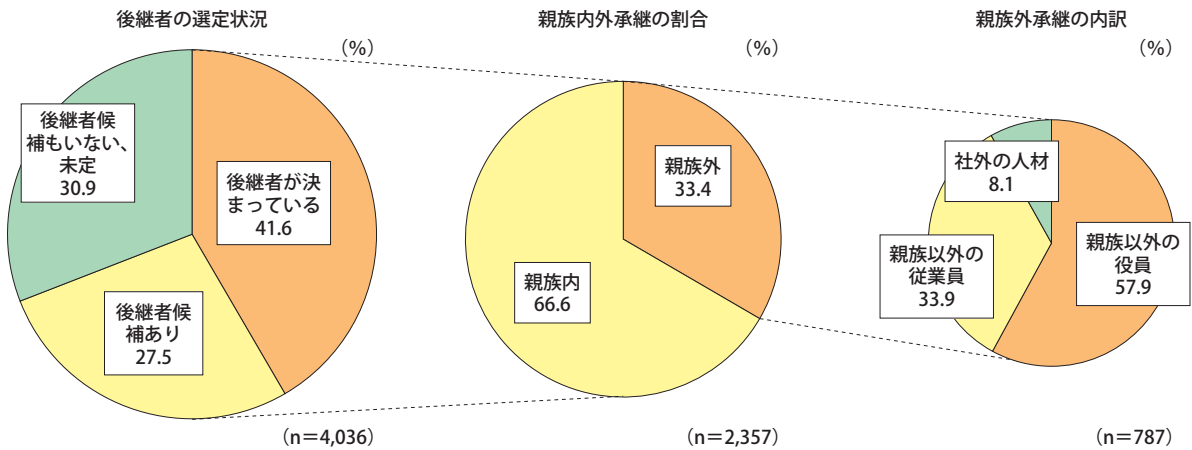
はじめに、中規模法人向けのアンケート調査結果⁷を概観していく。

第2-2-8図は、後継者の選定状況、親族内外承継の割合、親族外承継の場合の内訳をまとめたものである。後継者が決まっている割合は4割超であり、後継者候補がいる者も合わせると、約7割を占める。こうした後継者・後継者候補との関係を親族内・親族外に分けると、親族外を後継者・後継者候補とする割合は33.4%となっており、その内訳を見ると「親族以外の役員」が57.9%、「親族以外の従業員」が33.9%と、社内の人材が大半を占めている。

⁶ 中小企業庁の委託により、(株) 東京商工リサーチが2016年11月に中小企業15,000社を対象にしたアンケート調査（回収率28.7%）及び、全国商工会連合会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象にしたWebアンケート調査（有効回答件数3,984者）。

⁷ なお、前述のとおり、アンケート調査は中規模法人向け調査と小規模事業者向け調査の2本からなり、共通の設問が多数ではあるが、それぞれの調査を合算して集計することは行っていない。

第2-2-8図 後継者選定状況・親族外承継の現状（中規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。

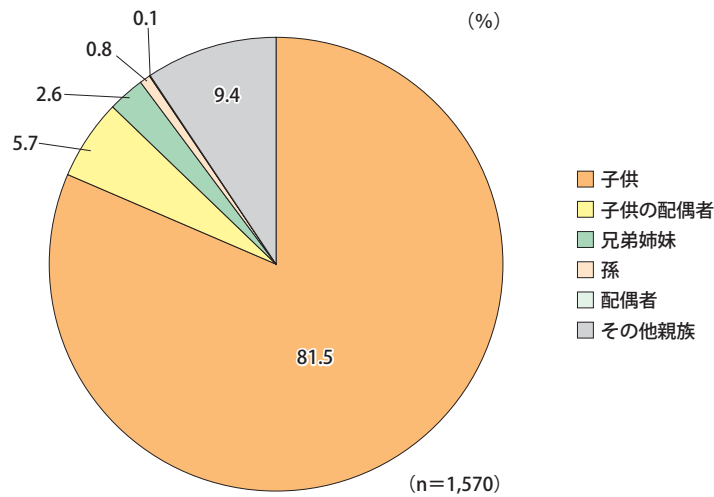
2. 後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。

3. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

また、親族内承継の内訳を見てみると、81.5%が子供を後継者・後継者候補としており、中規模

法人でも、親子間での引継ぎが依然として有力な選択肢であることが見て取れる（第2-2-9図）。

第2-2-9図 親族内承継の内訳（中規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

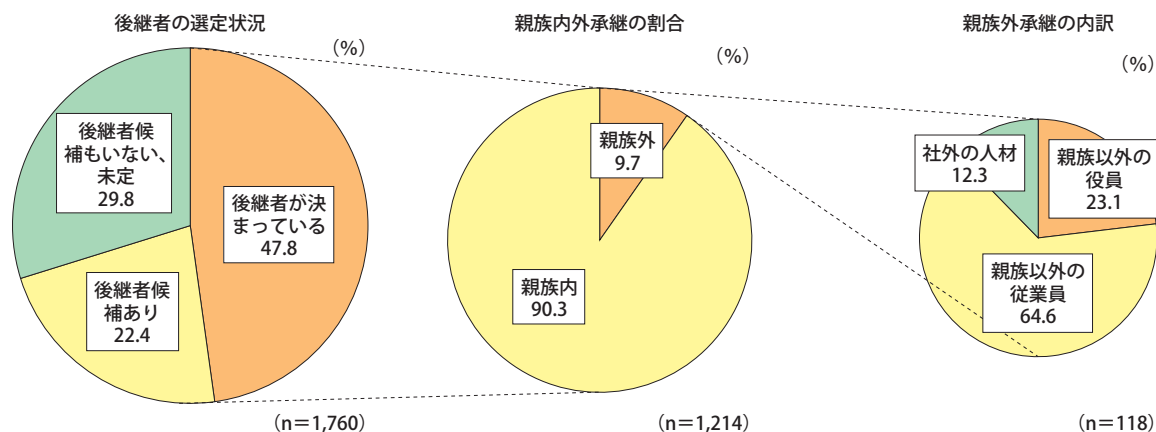
同様に、小規模事業者向けのアンケート調査結果を概観していく。

第2-2-10図は、小規模事業者の経営者について、後継者の選定状況、親族内外承継の割合、親族外承継の場合の内訳を見たものである。小規模法人・個人事業者共に、後継者が決まっている割合は約半数であり、候補者がいる者もあわせると約7割を占める。こうした後継者・後継者候補との関係を親族内・親族外で分けると、親族外を後

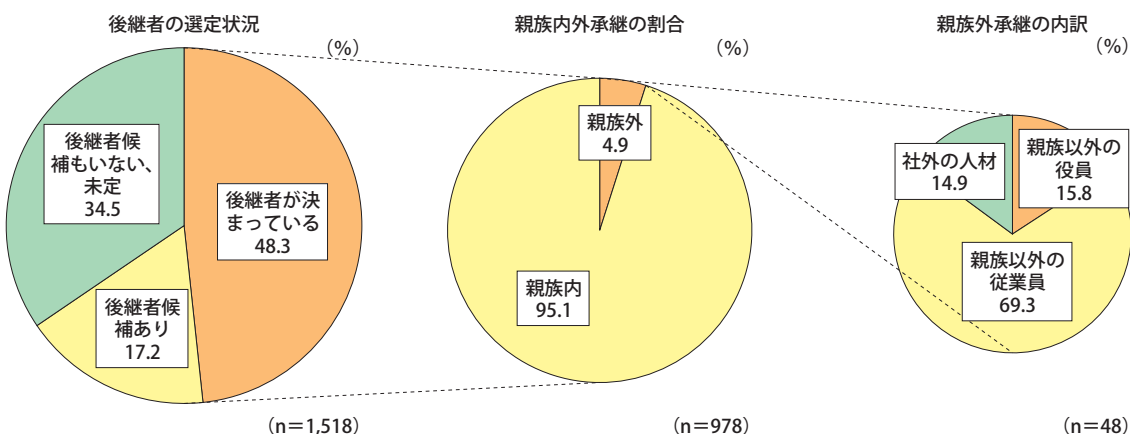
継者・後継者候補とする割合は、小規模法人で9.7%、個人事業者で4.9%となっており、中規模法人と比べると極端に低くなっている。小規模事業者においては、親族外承継はまだ有力な選択肢とはなっていないことが分かる。こうした親族外承継の内訳を見ると「親族以外の従業員」が最も多く、小規模法人で64.6%、個人事業者で69.3%を占めており、「親族以外の役員」とあわせると、社内の人材が大半を占めている。

第2-2-10図 後継者選定状況・親族外承継の現状（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。

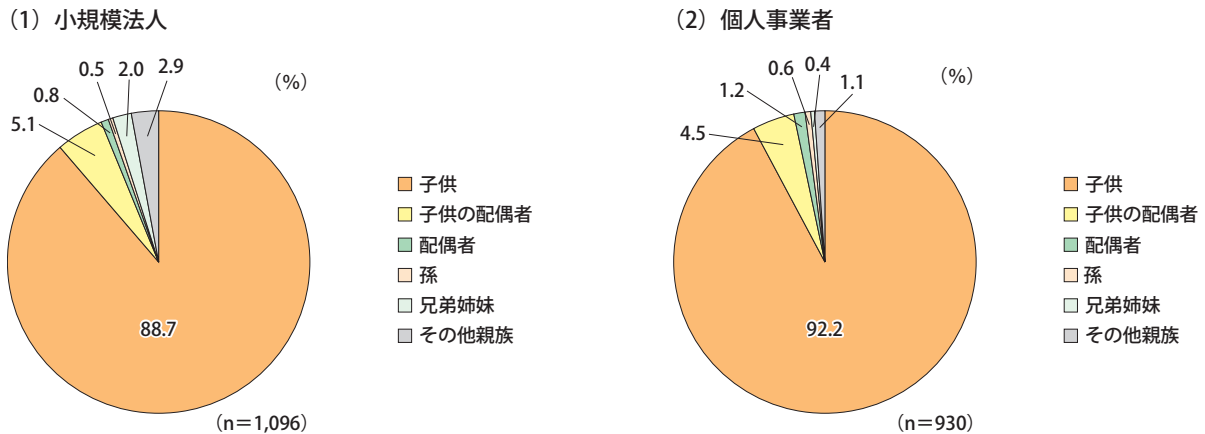
2. 後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。

3. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

次に、小規模事業者の親族内承継の内訳について見たものが、第2-2-11図である。後継者・後継者候補を「子供」とする割合は、小規模法人で

88.7%、個人事業者で92.2%を占めており、小規模事業者でも親子間承継が依然として最有力な選択肢になっている。

第2-2-11図 親族内承継の内訳（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

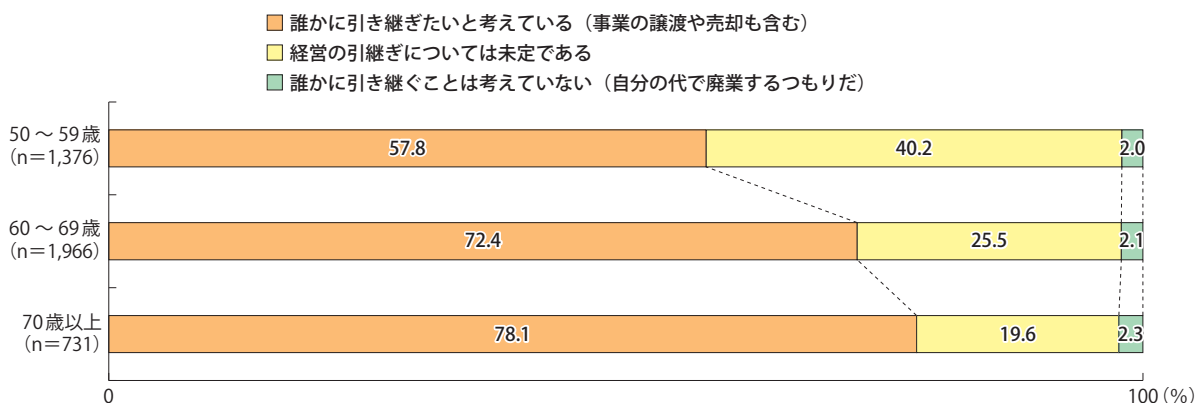
③事業承継の準備の必要性の認識

ここからは、アンケート調査の結果を前提に、事業承継前のステップについて概観していく。事業承継ガイドラインでも指摘されているように、最初のステップとして「事業承継に向けた準備をする必要がある」との経営者による認識が重要である。

はじめに、中規模法人について見ていく。第

2-2-12図は、経営者の年代別に事業承継に関する意向について見たものである。50～59歳の経営者でも57.8%がいずれ「誰かに経営を引き継ぎたい」と考えており、年代が上がるにつれてその割合も高くなっていくことが分かる。準備状況は不明であるが、多くの経営者が「誰かに引き継ぎたいと考えている」ことが分かる。

第2-2-12図 経営者の年代別に見た、事業承継の意向

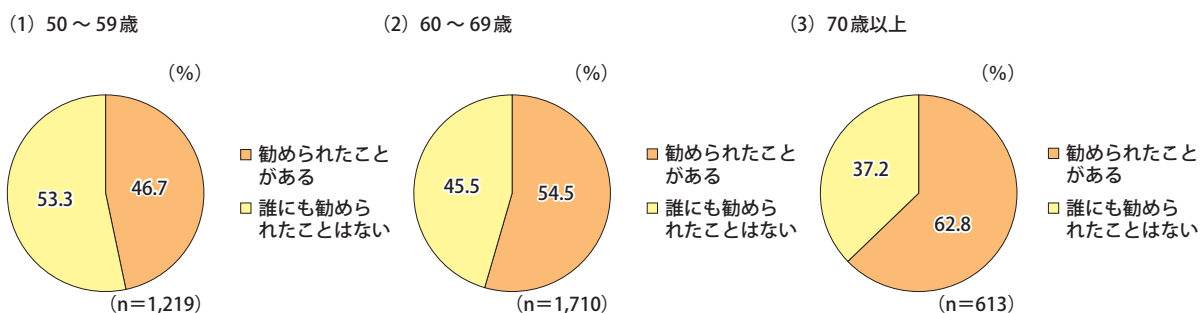


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、こうした中規模法人の経営者が、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められたかについて見ていく。第2-2-13図は、経営・資産の引継ぎの準備を勧められた割合を経営者の年代別に見たものである。50～59歳の経営者では、半数超が周囲から勧められたことはないとしており、

年代が上がるにつれて周囲から勧められる割合が高くなっている。他方で、60～69歳で45.5%、70歳以上でも37.2%が誰からも準備を勧められておらず、周囲からの働きかけが進みにくい状況とかがえる。

第2-2-13図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合（中規模法人）

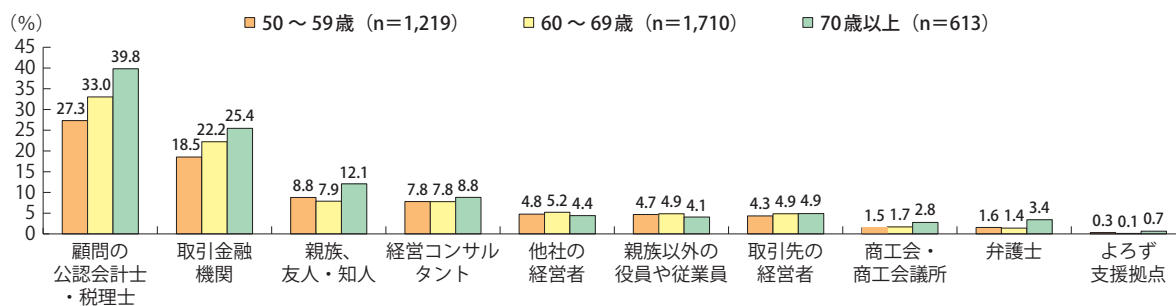


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

こうした経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について経営者の年代別に見たものが、第2-2-14図である。「顧問の公認会計士・税理士」

が最も多く、次いで「取引[金融機関]」、「親族、友人・知人」となっている。

第2-2-14図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（中規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

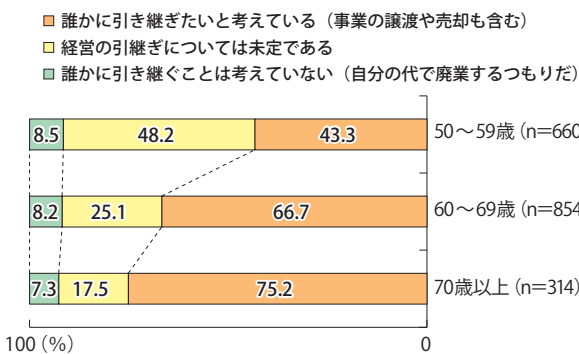
3. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

次に、小規模事業者について同様に見ていく。
第2-2-15図は、経営者の年代別に事業承継に関する意向について見たものである。「誰かに引き継ぎたいと考えている」割合は、小規模法人に比べて個人事業者の方が総じて低い傾向にあり、個人事業者では若い事業主ほど廃業意向が強い傾向

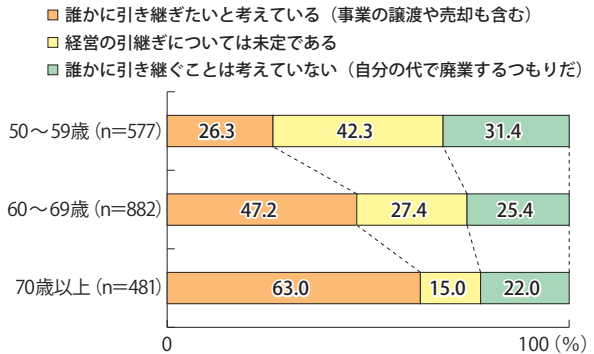
にあるものの、経営者の年代が上がるにつれて「誰かに引き継ぎたいと考えている」割合が高くなっている。70歳以上になると小規模法人で75.2%、個人事業者で63.0%の経営者が経営を誰かに引き継ぎたいと考えている。

第2-2-15図 経営者の年代別に見た、事業承継の意向（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

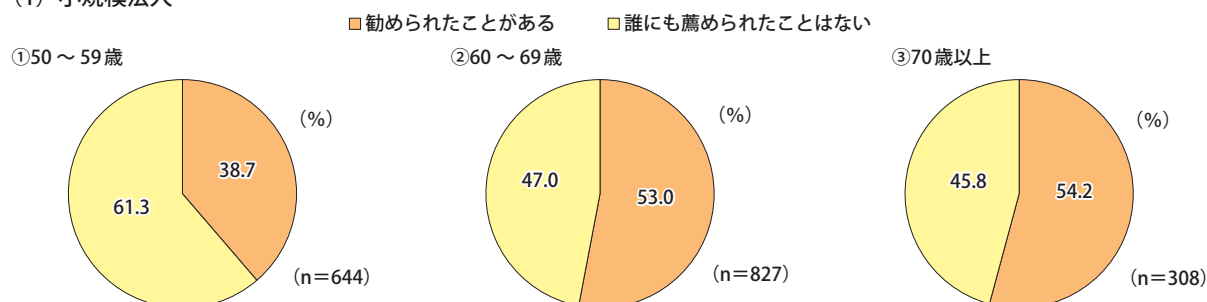
第2-2-16図は、小規模事業者について、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合について経営者の年代別に見たものである。年代が上がるにつれて勧められた割合が上がっていくことは同様であるが、70歳以上で個人事業者は

ようやく5割に達し、小規模法人も54.2%に過ぎない。また、小規模事業者では、中規模法人と比べると、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められることは少ないことが分かる。

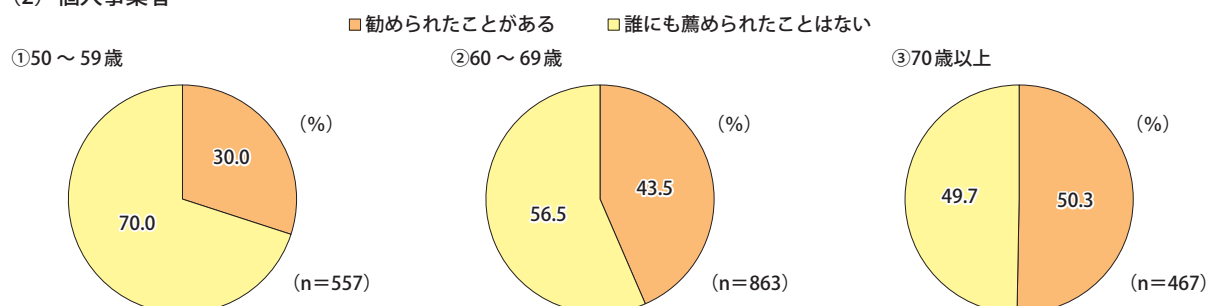
第2-2-16図

経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

小規模事業者において、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を経営者の年代別に見たものが、第2-2-17図である。小規模事業者においては、「商工会・商工会議所⁸」が最も多く、小規

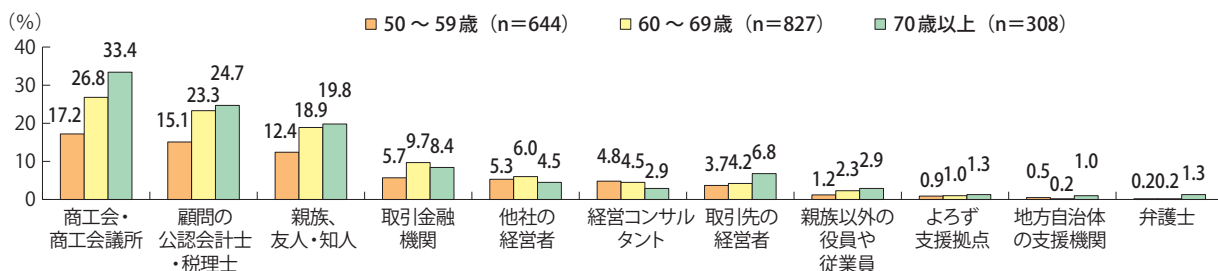
模法人では「顧問の公認会計士・税理士」、「親族、友人・知人」と続き、個人事業者では「親族、友人・知人」、「他社の経営者」が続くなど違いが見られる。

⁸ 小規模事業者向けの調査は、全国商工会連合会及び商工会議所の会員に対して行ったという点に留意が必要である。

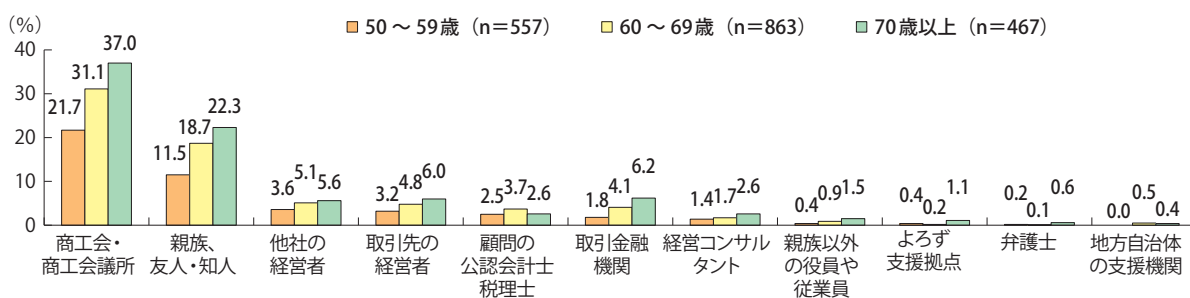
第2-2-17図

経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

3. 「その他」「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、多くの中小企業・小規模事業者の経営者は、事業を「誰かに引き継ぎたい」と思っており、早期に経営や資産の引継ぎの準備に着手するきっかけとして、周囲からの働きかけは重要である。周囲から勧められる割合は経営者の年代が上がるにつれて高くなっているものの、円滑な「事業の引継ぎ」のためには、より早期から、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、小規模事業者においては商工会・商工会議所等の支援機関が、経営者に対して働きかけていくことが期待される。

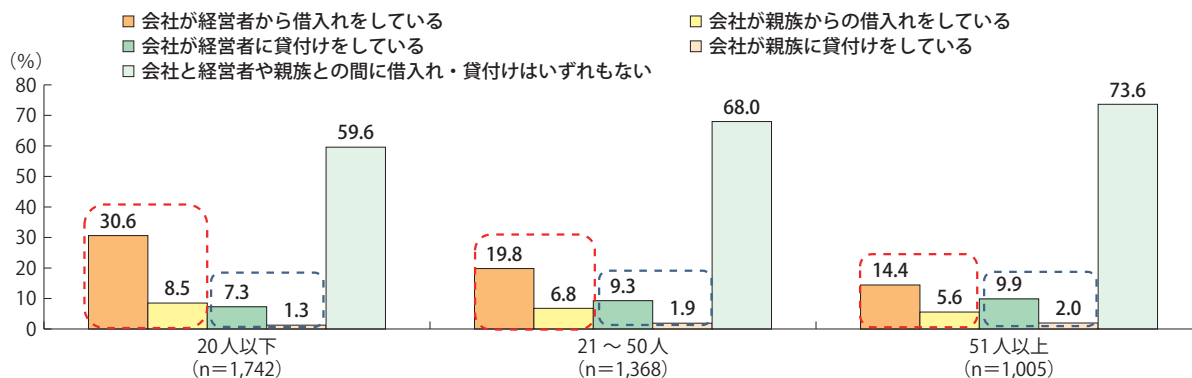
④事業承継の準備 (1)「会社と経営者・親族との資産面での関係の明確化」

ここからは、会社と経営者・親族との資産面での関係の明確化について見ていく。会社や事業の存立基盤に関わる資金調達、経営者や親族の個人資産に依存していることは好ましくない。会社

や事業を次世代に引き継いでいく上でも、資金貸借の整理や、経営者や親族の個人資産の担保解除や代替物件の提供、個人保証の解除等の見直しが必要となる。以下では、アンケート調査結果に基づき、会社と経営者・親族との資金貸借関係、個人資産の担保提供、経営者保証について現状を見ていく。

はじめに、会社と経営者・親族との資金貸借関係について、中規模法人向けの調査結果に基づき見ていく（第2-2-18図）。会社が経営者や親族個人から借入れをしている割合は、従業員規模20人以下で最も高く、従業員規模が大きくなると低下することが見て取れる。また、いずれの資金貸借もないという割合は、従業員規模が大きくなるにつれて高くなっている。会社と経営者・親族との間での資金貸借関係は、従業員規模が大きくなるにつれて少なくなっていくことが見て取れる。

第2-2-18図 従業員規模別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係



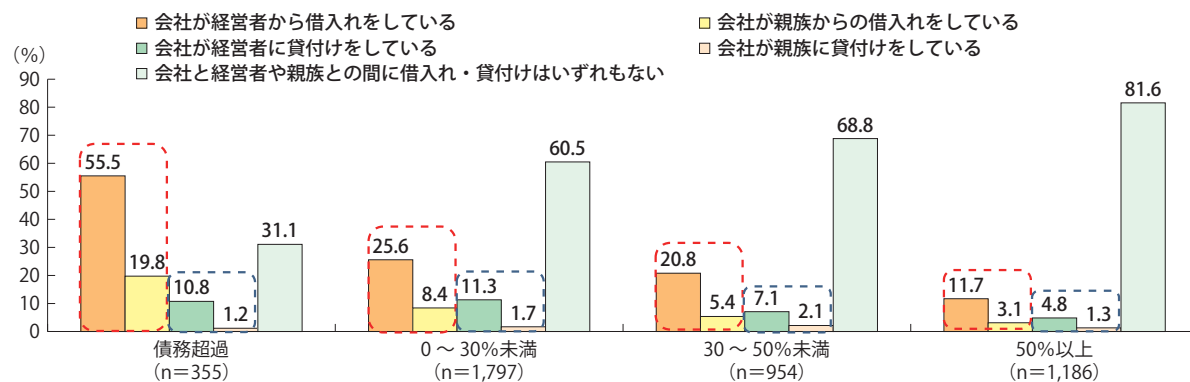
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-19図は、会社と経営者・親族との間の資金貸借関係を自己資本比率別に見たものである。債務超過企業では半数超が経営者個人からの借入れを行っており、自己資本比率が高いほど、会社が経営者や親族個人から借入れをしている割合は低くなっている。自己資本比率が高い企業は

ど、借入れ・貸付けがいずれもないという割合が高い傾向が見て取れ、資金貸借関係が少なくなっていくことが分かる。債務超過企業で、経営者や親族からの借入れをしている割合が高い背景には、資金調達力に乏しく、経営者等からの借入れに依存していると推察される。

第2-2-19図 自己資本比率別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

中小企業においては、規模が小さい企業や自己資本の蓄積が進んでいない企業ほど会社と経営者・親族個人との一体性が強く、企業規模や自己資本が大きくなるにつれて会社と経営者・親族との資金貸借関係が減少し、法人与個人の区別が明確になっていくことが示唆される。

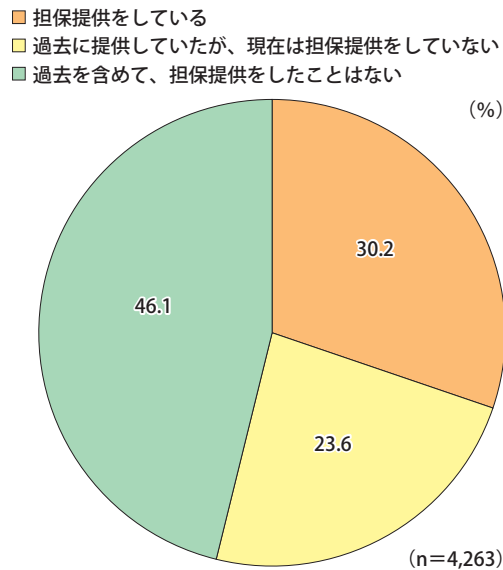
次に、担保提供の状況について見ていく。資金調達の際の担保提供は、事業の用に供する資産に基づいて行うことが原則であるが、中小企業・小規模事業者では資金調達の制約から、事業用ではない個人資産を担保提供していることがあると考えられる。そこで、経営者や親族が事業用資産を

除く個人資産を担保提供している割合を組織形態別に見たものが第2-2-20図である。事業用資産以外の個人資産を担保提供している割合は、中規模法人で30.2%、小規模法人で40.7%、個人事業

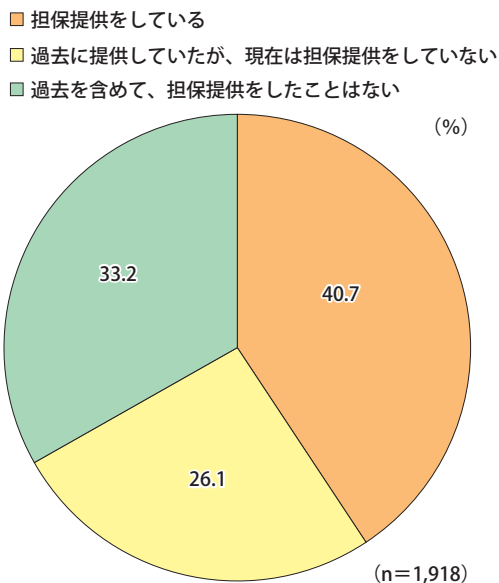
者で22.5%となっている。小規模法人では、資金調達のために、事業用資産以外の個人資産も金融機関等に担保提供している割合が中規模法人や個人事業者に比べて高いことが分かる。

第2-2-20図 組織形態別に見た、経営者や親族が事業用資産を除く個人資産を担保提供している割合

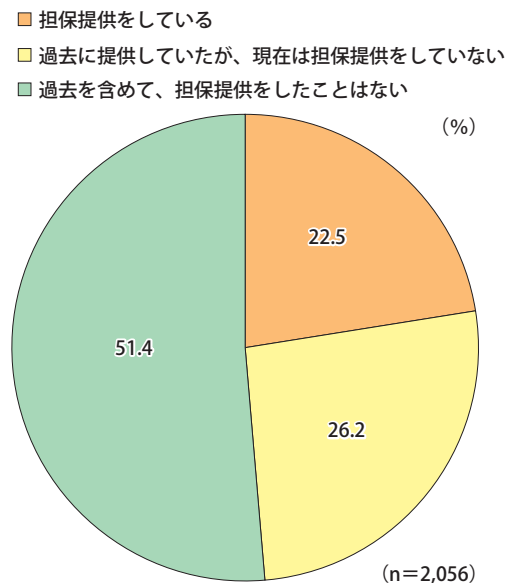
(1) 中規模法人



(2) 小規模法人



(3) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

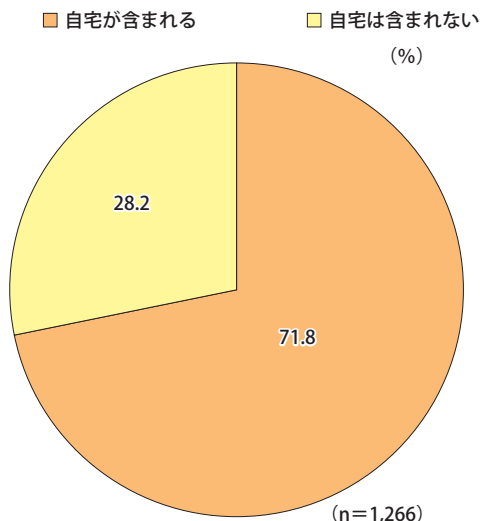
(注)「(1) 中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2) 小規模法人」、「(3) 個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

第2-2-21図は、こうした事業用資産以外の個人資産を担保提供している者のうち、自宅が含まれる割合を組織形態別に見たものである。個人事業者では約8割が自宅を担保提供しており、中規

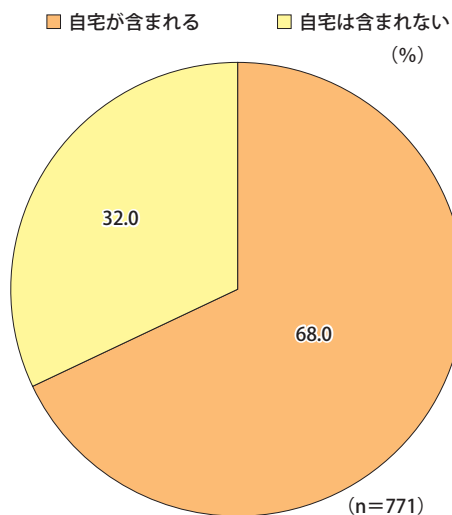
模法人や小規模法人で約7割が自宅を担保提供している。事業と経営者個人との一体性が強い個人事業者では、担保提供物件に自宅が含まれる割合が高くなっている。

第2-2-21図 組織形態別に見た、経営者や親族が担保提供している個人資産に自宅が含まれる割合

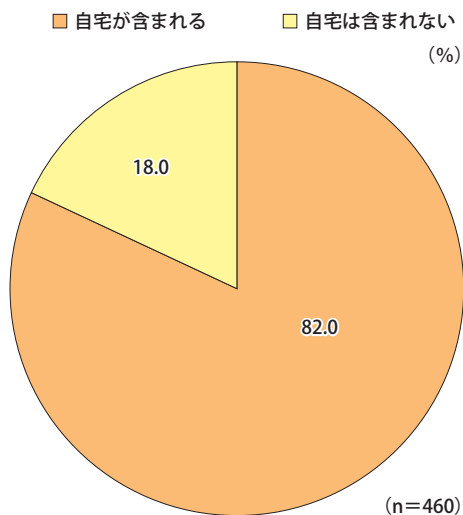
(1) 中規模法人



(2) 小規模法人



(3) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

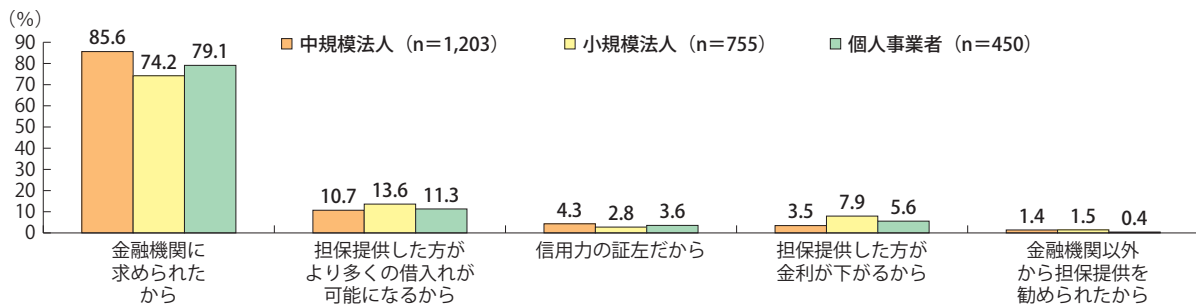
(注) 1. 「(1) 中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2) 小規模法人」、「(3) 個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

2. 経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

こうした個人資産を担保提供している理由を組織形態別に見たものが、第2-2-22図である。「金融機関に求められたから」が最も多く、「担保提供した方がより多くの借入れが可能になるから」

や「担保提供した方が金利が下がるから」などもあり、資金調達のために個人資産を担保提供していることが見て取れる。

第2-2-22図 組織形態別に見た、経営者や親族が個人資産を担保提供している理由



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「個人事業者」、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。

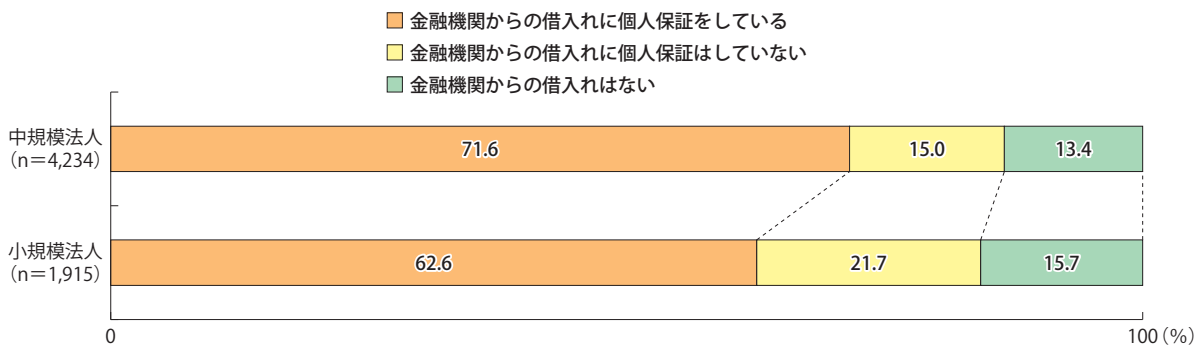
3. 経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

次に、金融機関からの借入れに対する個人保証の状況を見ていく。

はじめに、第2-2-23図は、中規模法人・小規模法人別に個人保証の状況を見たものである。

「金融機関からの借入れに個人保証をしている」割合は、中規模法人で71.6%、小規模法人で62.6%となっており、借入のある中小企業・小規模事業者では個人保証を行っていることが多い。

第2-2-23図 個人保証の状況（中規模法人・小規模法人）



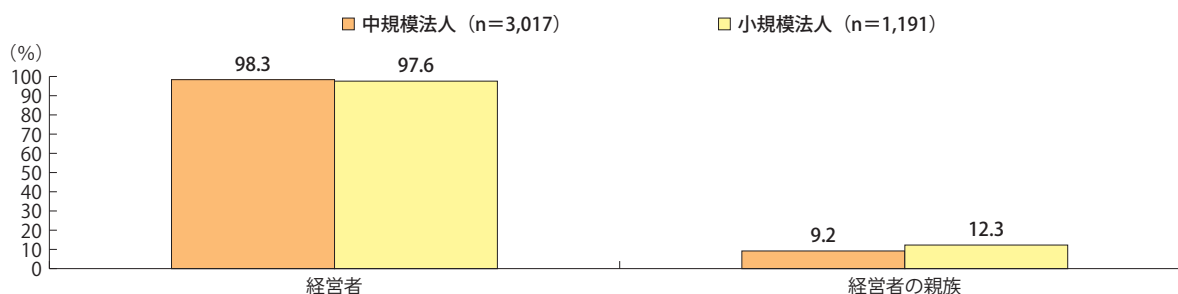
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。

第2-2-24図は、こうした個人保証をしている企業について、中規模法人・小規模法人別に個人保証をしている人を見たものである。大半が経営

者となっており、一部では経営者の親族も借入れの個人保証を行っている。

第2-2-24図 個人保証をしている人物（中規模法人・小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 金融機関からの借入れの個人保証について「金融機関からの借入れに個人保証をしている」と回答した者を集計している。

3. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。

4. 「経営者や親族以外の役員・従業員」、「その他」の項目は表示していない。

経営者による個人保証には、経営への規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する面がある一方、経営者による思い切った事業展開、早期の事業再生や円滑な事業承継の際の課題になるなど、企業の活力を阻害する面があることも指摘されている。こうした中、経営者の個人保証に拠らない融資を一層促進するため、2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン⁹」（以下、「経営者保証ガイドライン」という。）が策定され、2014年2月より運用が開始されている。

【参考】「経営者保証に関するガイドライン」のポイント

- (1) 法人と経営者との関係が明確に分離されているなど、一定の要件を満たす場合、経営者の個人保証を求めないことや既存の保証契約の適切な見直しを検討すること
- (2) 事業再生等の早期着手により回収見込みが増加した場合、自由財産（99万円）に加えて、一定期間の生計費に相当する額や華美でない自宅等を保証人の残存資産に含めることを検討すること
- (3) 保証債務履行時に返済し切れない保証債務の残額は、原則として免除すること

中小企業・小規模事業者は、経営者保証を提供することなく資金調達することを希望する場合、①法人と経営者との関係が明確に区分・分離されている、②法人の資産・収益で借入返済が可能である、③適時適切に財務情報が開示されている、といった経営状況であることが求められる。

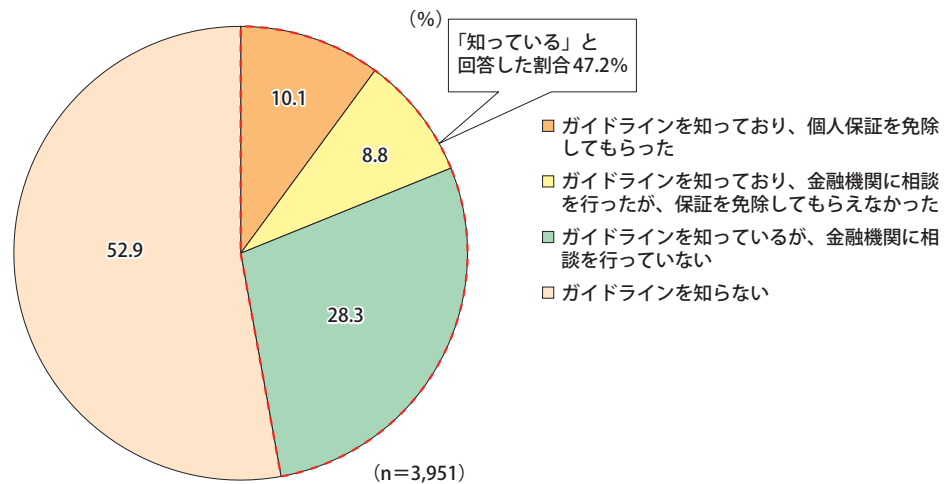
金融機関は、これに対し、経営者保証を求めない可能性、経営者保証の機能を代替する融資手法を活用する可能性について検討することとしており、仮にその検討の結果として経営者保証を求めることがやむを得ないと判断された場合であっても、債務者や保証人に対して保証契約の必要性等に関する丁寧かつ具体的な説明を行うことや、適切な保証金額を設定することといった対応が求められる。

この経営者保証ガイドラインの認知・活用状況について見ると、金融機関からの借入れがある中小企業・小規模事業者のうち、経営者保証ガイドラインを知っていると回答した割合は、中規模法人で47.2%であるが、小規模法人では34.9%、個人事業者では22.1%とまだまだ低く、今後一層の周知・普及を図っていく必要がある（第2-2-25図）。

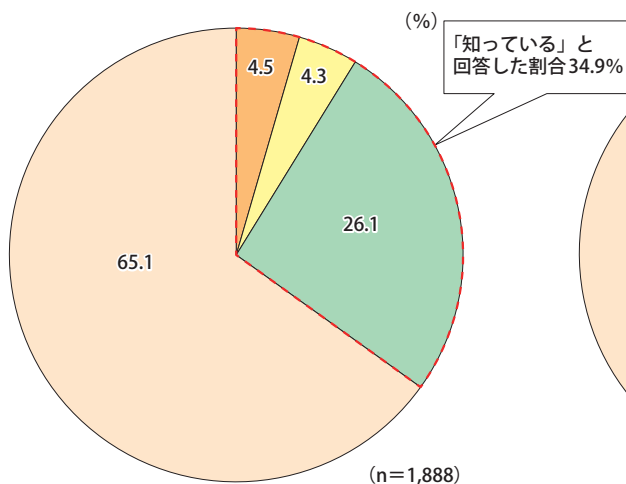
⁹ 日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」により策定された。

第2-2-25図 組織形態別に見た、経営者保証ガイドラインの認知・活用状況

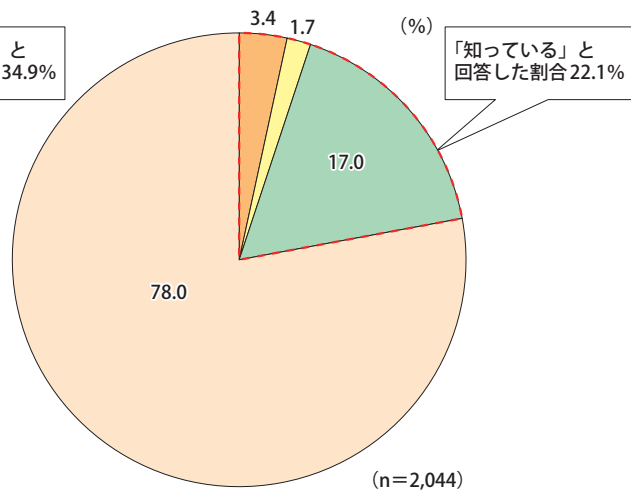
(1) 中規模法人



(2) 小規模法人



(3) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 「(1) 中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2) 小規模法人」、「(3) 個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

2. 「金融機関からの借入れはない」と回答した者を除いて集計している。

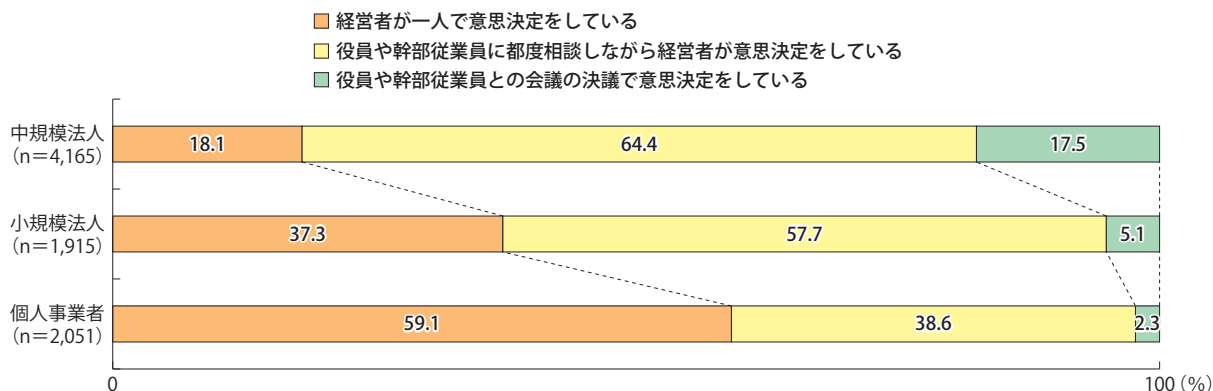
⑤事業承継の準備 (2)「社内の組織の整備」

事業承継後、後継者がスムーズに経営を行っていくためには、社内の組織を整備しておく必要がある。こうした観点から、社内の意思決定や経営者を補佐する人材等に着眼して、中小企業・小規模事業者の組織体制を概観していく。

はじめに、社内の意思決定について組織形態別に見ていく（第2-2-26図）。「経営者が一人で意

思決定している」と回答する割合は、個人事業者で59.1%と高く、小規模法人で37.3%、中規模法人で18.1%と規模が大きくなると低下しており、代わって会議の決議や、役員や幹部との相談を重んじる割合が高くなるが見て取れる。小規模事業者においては、経営者の判断に依存する部分が多い一方、法人形態となると、組織的な意思決定が行われるようになっている。

第2-2-26図 組織形態別に見た、社内の重要な意思決定状況



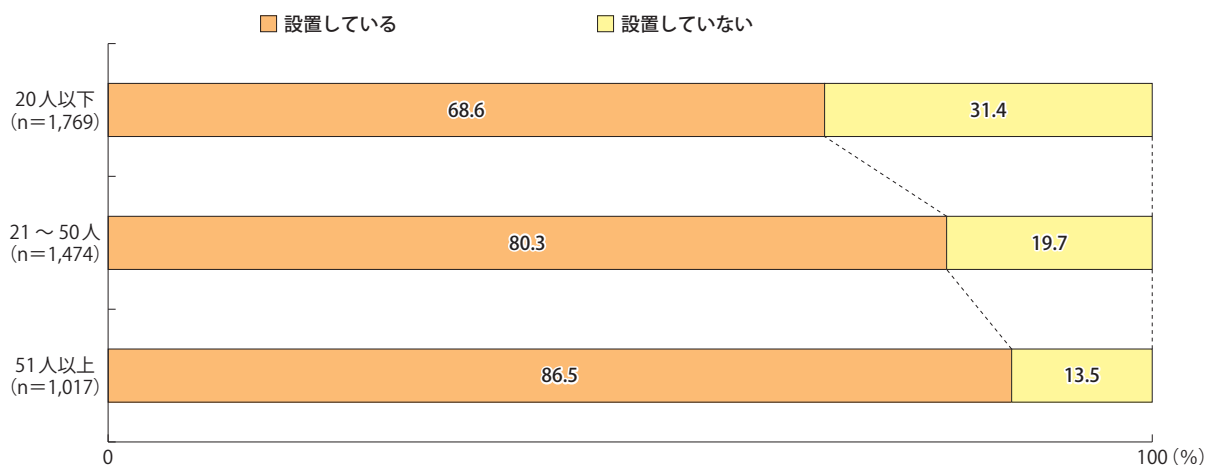
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注)「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

次に、中規模法人の、社内の重要な意思決定に関連して、取締役会の状況について見ていく。はじめに、従業員規模別に取り締役会の設置状況につ

いて見たものが第2-2-27図である。従業員規模が大きい中規模法人ほど、取締役会を設置している割合が高くなっていることが見て取れる。

第2-2-27図 従業員規模別に見た、取締役会の設置状況

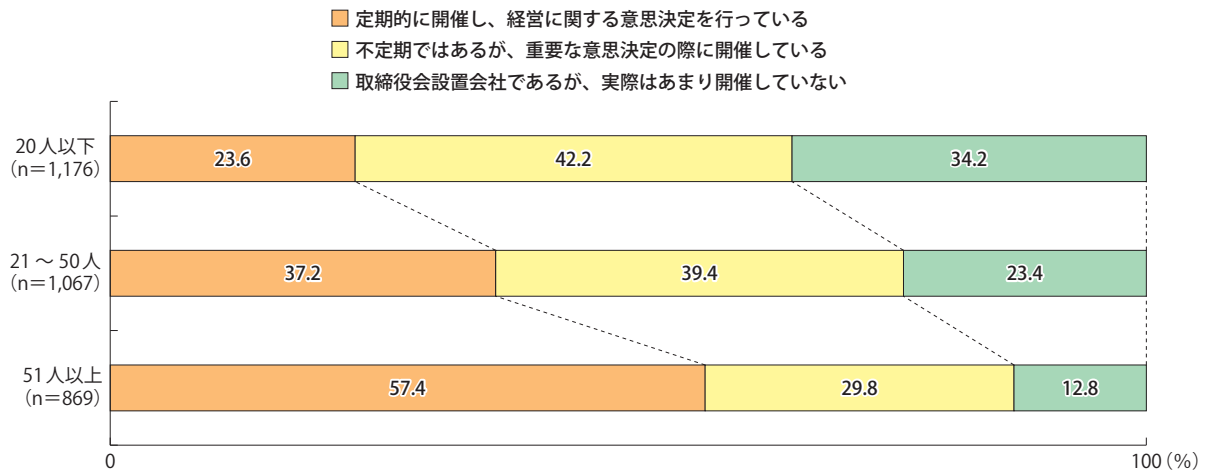


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

第2-2-28図は、こうした取締役会を設置している企業について、取締役会での議論状況について従業員規模別に見たものである。従業員規模が小さい中規模法人ほど、「実際はあまり開催していない」という割合が高いものの、規模が大き

なるにつれて、「定期的に行われ、経営に関する意思決定を行っている」という割合が高くなっている。従業員規模が大きくなるほど、取締役会を活用した組織的な意思決定が行われていることが見て取れる。

第2-2-28図 従業員規模別に見た、取締役会の議論状況

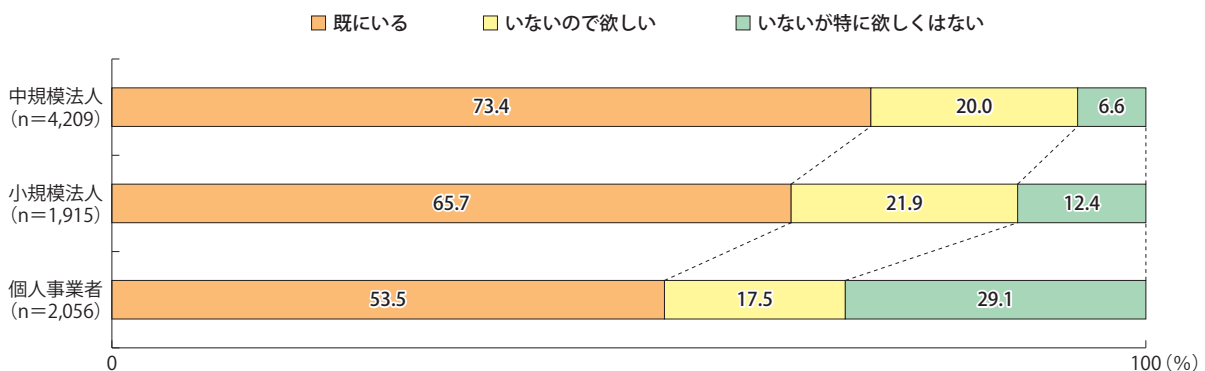


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）取締役会の設置について「設置している」と回答した者を集計している。

次に、経営者を補佐する人材（いわゆる、「右腕」となる人材）について見ていく。第2-2-29図は、経営者を補佐する人材の有無について組織形態別に見たものである。「既にいる」割合は、中規模法人で73.4%、小規模法人で65.7%、個人事業で53.5%となっている。また、「いないの

で欲しい」という割合は、中規模法人で20.0%、小規模法人で21.9%、個人事業で17.5%おり、「既にいる」とあわせると、経営者を補佐する人材がいる、もしくは必要とする経営者が多いといえる。

第2-2-29図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材の有無

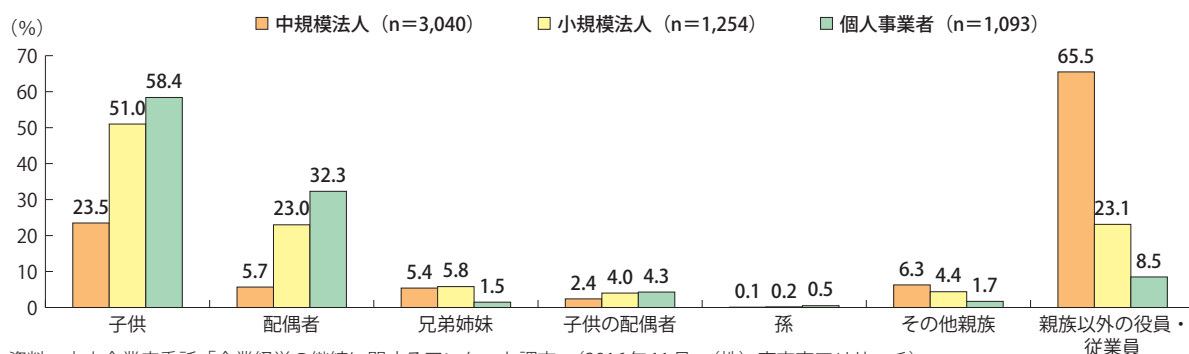


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業」は小規模事業者向け調査を集計している。

どのような人物がこうした経営者を補佐する人材になっているのかについて見ていく。第2-2-30図は、現経営者と経営者を補佐する人材との関係を組織形態別に見たものである。小規模事業

者では「子供」や「配偶者」等の親族の割合が高いが、中規模法人では、「親族以外の役員・従業員」が最も多くなっており、組織形態によって違いが見られる。

第2-2-30図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人物との関係



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

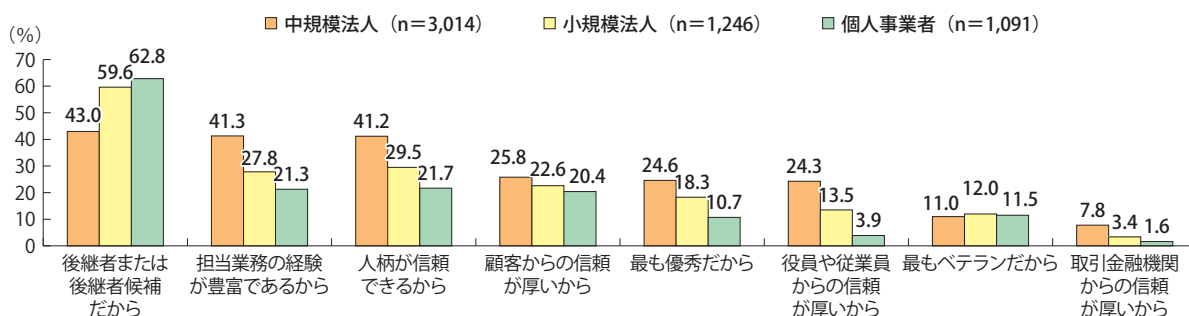
2. 経営者を補佐する人材について「既にいる」と回答した者を集計している。

3. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

第2-2-31図は、経営者を補佐する人材がいる中小企業・小規模事業者に対して、その人物を経営者を補佐する人材として考える理由を組織形態別に見たものである。「後継者または後継者候補だから」が最も多く、小規模事業者ほどその傾向

は強くなっている。中小企業・小規模事業者においては、経験の豊富さや人柄もあるが、後継者・後継者候補を「右腕」として登用し、経営を補佐してもらいながら、経営の引継ぎに備えていると推察される。

第2-2-31図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材と考える理由



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営者を補佐する人材について「既にいる」と回答した者を集計している。

3. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

4. 「その他」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、中規模法人では組織的な意思決定が行われている一方で、小規模事業者、特に個人事業者では経営者の判断に依存している者も多い。また、従業員規模や組織形態にかかわらず、経営者を補佐する人材がいる経営者は、後継者を含む「右腕」となる人材とともに経営を行っ

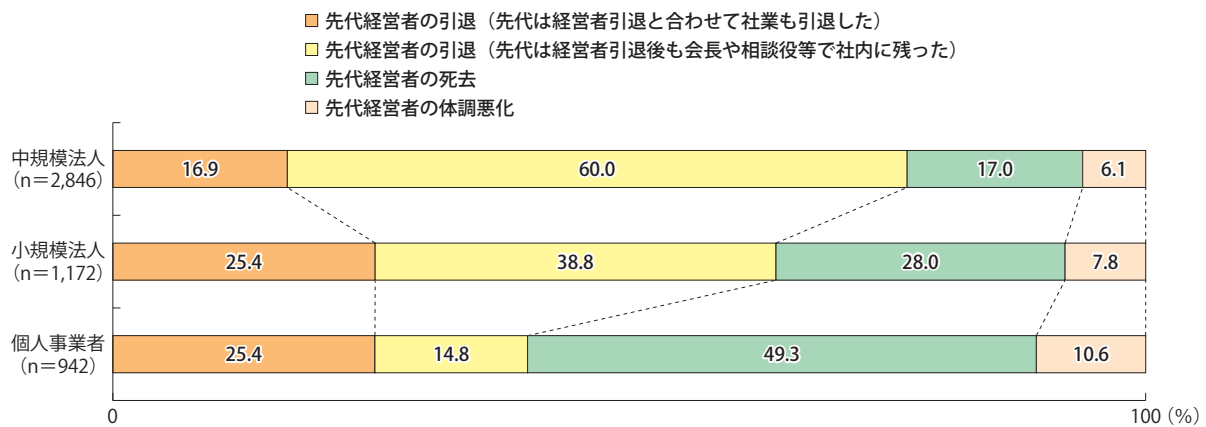
ている。こうした、組織体制の整備や経営者を補佐する人材を確保することは容易にできるものではないため、経営者は事業承継に直面する前の段階から、後継者の代を視野に入れた組織づくりや経営者を補佐する人材の確保・育成を心掛けることが重要である。

コラム 2-2-1 事業を引き継いだ際に問題になったこと

本コラムでは、2代目以降の経営者が事業を引き継いだきっかけや事業を引き継いだ際に問題になったことについて、概観していく。

はじめに、コラム2-2-1①図は、組織形態別に事業を引き継いだきっかけを見たものである。中規模法人や小規模法人では、「先代経営者の引退」をきっかけとして事業を引き継いでいる一方、個人事業者では59.9%が「先代経営者の死去」や「先代経営者の体調悪化」をきっかけに事業を引き継いでいる。こうした割合は、中規模法人や小規模法人でも一定割合あり、事業承継についてネガティブな印象を持つ背景と考えられる。

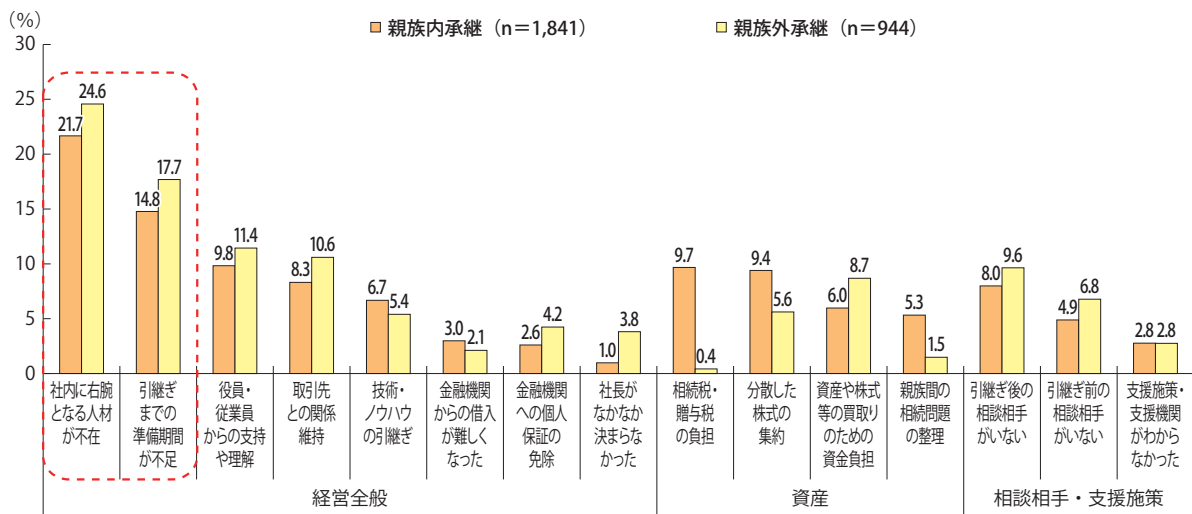
コラム2-2-1①図 組織形態別に見た、事業を引き継いだきっかけ



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注)1.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
 2.2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

次に、コラム2-2-1②図は、中規模法人について、事業を引き継いだ際に問題となったことを親族内外承継の別に見たものである。経営全般に関しては、「社内に右腕となる人材が不在」、「引継ぎまでの準備期間が不足」が上位になっており、親族内承継に比べて、親族外承継で割合が高くなっていることが分かる。資産面に関して見ると、親族内承継では「相続税・贈与税の負担」と回答する割合が高い一方、親族外承継では「資産や株式等の買取りのための資金負担」と回答する割合が高い。

コラム2-2-1②図 事業を引き継いだ際に問題となったこと（中規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

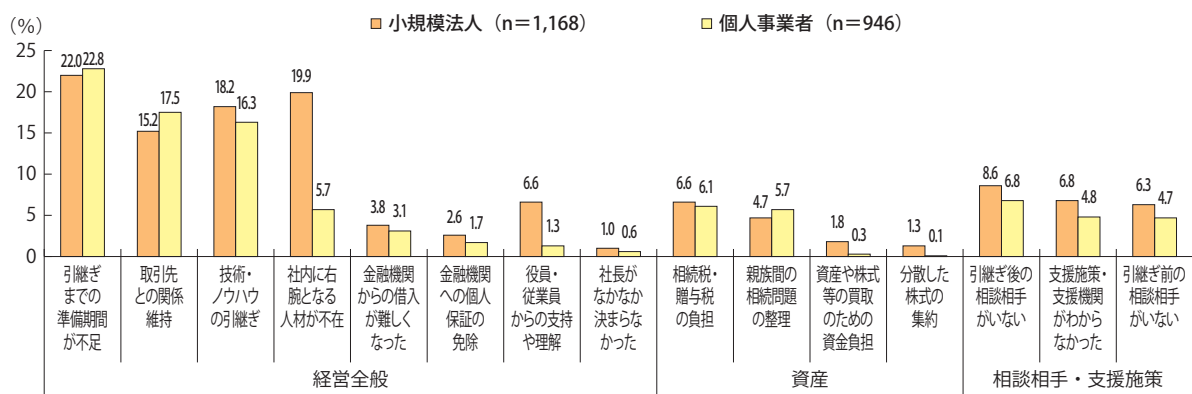
2. 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

3. ここでいう親族内承継とは、先代経営者との関係について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外承継とは、先代経営者との関係について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」と回答した者をいう。先代経営者との関係について「その他」と回答した者を除外して集計している。

4. 「その他」、「特になし」の項目は表示していない。

次に、コラム2-2-1③図は、小規模法人と個人事業者について事業を引き継いだ際に問題となったことを見たものである。経営全般に関しては、「引継ぎまでの準備期間が不足」、「取引先との関係維持」、「技術・ノウハウ等の引継ぎ」が上位になっている。小規模法人については、個人事業者に比べると、「社内に右腕となる人材が不在」と回答する割合が高くなっている。

コラム2-2-1③図 事業を引き継いだ際に問題となったこと（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「その他」、「特になし」は表示していない。

3. 2代目以降の経営者について集計している。

以上を踏まえると、事業を引き継いだ際に問題となったこととして、準備期間不足や社内に右腕となる人材がいなかったことを挙げる中小企業・小規模事業者が多い。経営を譲る側の経営者が、承継には時間がかかることを認識し、実際に後継者に経営を引き継ぐ前から、計画的に引継ぎに向けた社内体制の整備や人材育成を進めることが、円滑な事業承継の実現につながるという。

コラム 2-2-2

事業承継に関する各種施策

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、それぞれ概略を紹介する。

【経営承継円滑化法に基づく総合的支援】

●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書面による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生前贈与株式について、遺留分を算定するための財産の価額から算入除外

贈与株式を遺留分減殺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。

②生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定

後継者の貢献による株式価値上昇分について、遺留分を算定するための財産の価額に算入しないとすることで、企業価値の向上を心配することなく経営に集中できる。

●金融支援

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）や信用力低下により経営に支障が生じている場合、都道府県知事の認定を前提として、①信用保証枠の実質的な拡大、②（株）日本政策金融公庫等による代表者個人に対する貸付けを利用できる。

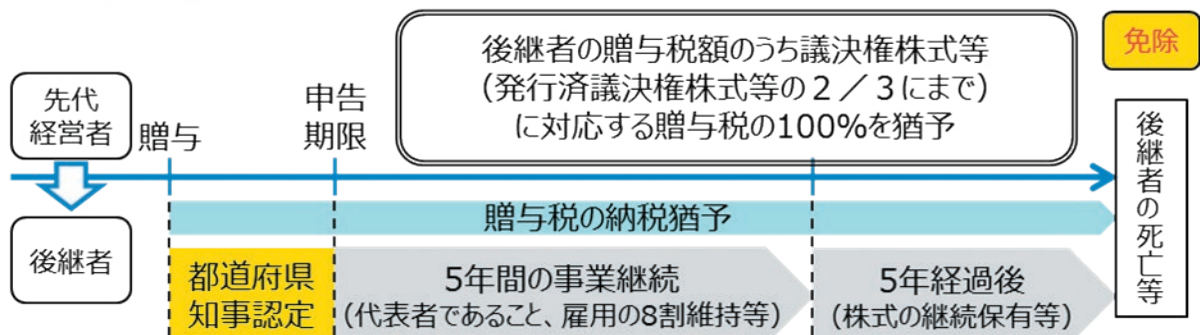
●事業承継税制

後継者が贈与・相続により先代経営者から取得した非上場株式等につき、経営承継円滑化法に係る都道府県知事の認定を受け、その後も引き続き一定の要件を満たす場合、贈与税・相続税のうち、その株式等に係る課税価格に対応する部分（贈与税は100%、相続税は80%）の納税が猶予される（ただし、贈与・相続前から後継者が既に保有していた議決権株式を含め発行済完全議決権株式総数の2/3に達するまでの部分に限る）。その後、後継者が死亡した場合等には、猶予税額が免除される（コラム2-2-2図）。

2017年度より、雇用要件（従業員数について5年間で平均8割を維持）につき、従業員5人未満の企業が従業員1人減った場合でも適用を受けられるよう見直し。また、災害や主要取引先の倒産等の場合には雇用要件を弾力化する。さらに、相続時精算課税制度との併用が認められるようになり、贈与税の納税猶予の取消時の納税負担が軽減される。

コラム2-2-2図 事業承継税制の概要

＜贈与税の納税猶予・免除制度＞



※相続の場合も基本的に同様（相続税の80%を猶予）

【事業承継を契機とした成長を目指す】**●事業承継補助金**

事業承継（事業再生を伴うものを含む）を契機として、①経営革新等に取り組む中小企業、②事業転換に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援（補助上限①200万円、②500万円、補助率2/3）する。

【参考】事業承継ガイドライン

- （1）事業承継に向けた早期・計画的な取組の重要性（事業承継診断の導入）
- （2）事業承継に向けた5ステップの提示
- （3）地域における事業承継を支援する体制の強化

を主な内容とする事業承継ガイドラインを策定。上記の他、事業承継の全体像や留意点、課題への対応策等を示す。

（中小企業庁ホームページ→財務サポート→事業承継）

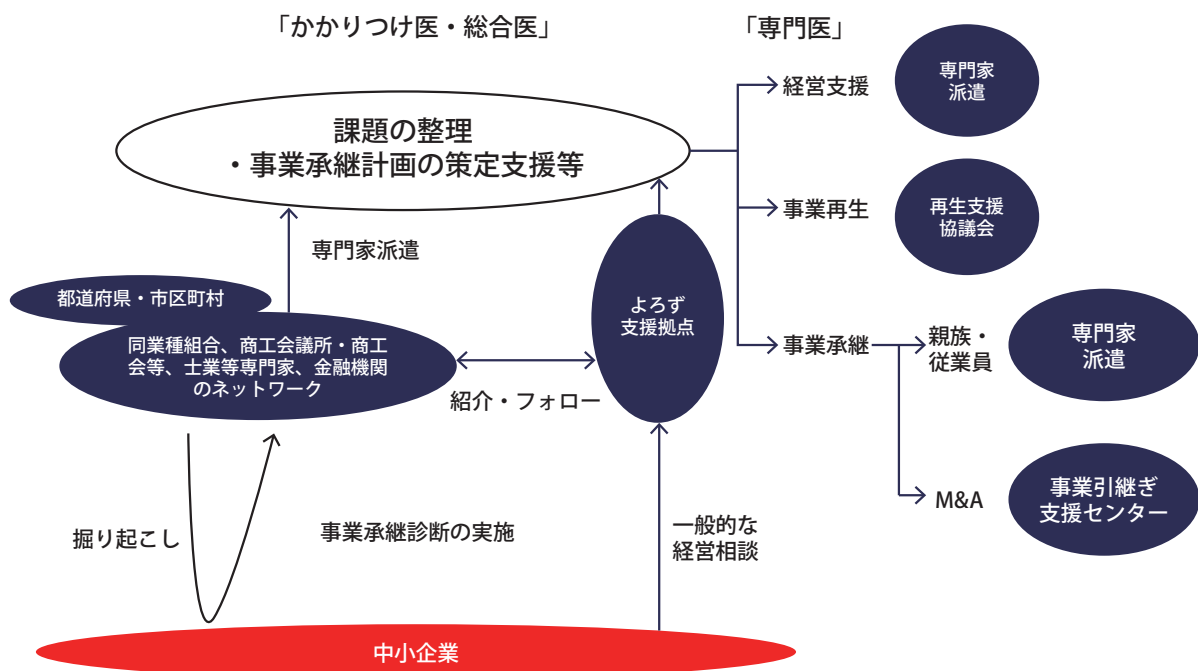
コラム 2-2-3

地域での事業承継支援体制の強化

●事業承継ネットワーク

都道府県を中心として、商工会・商工会議所、公認会計士や税理士等の士業専門家、金融機関等の様々な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築する（コラム2-2-3①図）。また、「事業承継診断」（コラム2-2-3②図）等を活用して支援機関による事業承継ニーズの掘り起こしを行うとともに、具体的な課題に応じて適切な支援機関への取り次ぎ等を実施することで、課題解決まで切れ目のない支援が受けられる体制の構築を目指す。

コラム2-2-3①図 事業承継支援体制の強化



【後継者問題を抱える方へ】

●事業引継ぎ支援センター¹⁰

中小企業者等の事業引継ぎや事業承継を円滑に進めるため、各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」が課題解決に向けて助言、情報提供、マッチング支援等を行う。

10 事業引継ぎ支援センターは、産業競争力強化法に基づき、中小企業者等の後継者マッチング等を支援するために設立された専門機関である。

コラム2-2-3②図 事業承継診断（自己診断）

事業承継自己診断チェックシート		
以下の設問について、「いいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。		
Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい いいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい いいえ
【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】 ・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】・・・☆へ ・私には後継者にしたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q6～Q7へ ・私には後継者がいない・・・Q8～Q9へ		
☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。 ※「はい」の方はQ3～Q5を回答してください。 「いいえ」の方はQ6～Q7を回答してください。		
Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい いいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか。	はい いいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい いいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい いいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 (後継者候補が若く、打診するには早すぎる 等)	はい いいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）場合の相手候補先はありますか。	はい いいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい いいえ

※次ページには、支援機関の紹介等を掲載

事例 2-2-1 株式会社大谷

後継者難から社長の公募を試みた企業が、親族内承継をきっかけに次世代を見据えた組織づくりに取り組む事例

新潟県新潟市に本社を置く株式会社大谷（従業員600名（本社工場55名、店舗販売545名）、資本金1億円）は、印章・ゴム印等の製造・販売業者である。1966年に、大谷勝彦会長（74歳）が当時24歳で同社を設立し、ショッピングモールを中心に全国135店舗の印章店を展開、一代で売上高業界一位の地位を築きあげた。

大谷会長は、55歳を過ぎた頃に自身の後継者について考えるようになった。5年後の60歳を目処に社長交代を行うべく、はじめに3人の娘に相談したが、いずれも家業を継ぐ気はないと断られ、幹部社員にも社長を継ぐ意志がある者はいなかった。そこで大谷会長が56歳であった1998年夏に、当時としては珍しく、インターネットでの社長の公募を試みた。その結果、大企業の管理職経験者や銀行支店長経験者等約20名の応募があり、書類選考や面談を重ねて、50歳代の大手企業の部長経験者を、社長就任を前提とする取締役待遇で招聘した。入社後は新規事業のプロジェクトを任せ、経営者に必要な経験を積ませようと試みた。大企業経験者だけあって、プレゼンテーション能力や交渉能力は高かったものの、新規事業が軌道に乗らず、結果的に社長に就任することなく、4年ほどで離職することとなった。

大谷会長は当時をこう振り返る。「親族経営の中小企業の社長は、金融機関への個人保証や個人資産の担保提供も必要であり、社外の第三者に経営を引き継ぐためには越えなければならないハードルがいくつもあった。このような環境下で親族外の人が社長を継ぐには相当な覚悟が必要だっただろう。」

長引く後継者難を目の当たりにし、2010年に後継者として手を挙げたのが次女の大谷尚子社長であった。「もともと継ぐつもりはなかったが、両親が会社を切り盛りする姿を見て育ち、折に触れて父の会社が気になっていました。会社や業界のことは全くわからなかったが、従業員の生活の基盤となっているこの会社を、後継者不在を理由に廃業させるのは忍びなかった。」と大谷社長は話す。

2012年に就任した大谷社長は、当初、社内組織が未整備であったと感じたという。「会長は創業者ということもあり、会長が指示すれば、従業員はその指示にしたがって動くという組織でした。会社を一代でここまで拡大させる、良い意味で「ワンマン経営」だったと思います。外部から招聘した社長候補の方について、従業員は「あの人は命令するばかりだった。」と言います。実績がない人

が会長と同じように上から命令ばかりしても、従業員はついて行きません。会長の娘といえど、私も社長経験や業界経験がなく、会長と同じやり方では組織を動かせません。だから、私は、社長が命令をしていく組織から、従業員が自ら考えて行動する組織づくりを模索しました。」大谷社長は今も、工場や店舗に出向き現場の意見に耳を傾け、従業員に問題点や改善点を考えさせる意識改革に地道に取り組んでいる。まだまだと感じているが、一部の従業員からは意見が出るようになってきたという。「会長から引き継いできた経営理念の一つに、「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」というものがあります。日々お客様と接している優秀な店長や従業員の接客姿勢を見ていると、経営理念が根付いていると感じ、私も勉強になります。製造の現場で働いている従業員も、私より問題点や改善点に気付いています。これらの声を拾い上げて、一つ一つ改善していける環境整備をすることが、私の仕事です。」と大谷社長は話す。

大谷社長は将来の事業承継についてこう述べている。「これからの会社のことを真剣に考えてくれるのは、会社で働いている従業員だと思っています。従業員から役員を登用し、その中から将来的に社長が育ってほしいと思っています。私の役目は、次の代へと経営を承継していただける組織づくりをしていくことだと思います。」会社を起こし軌道に乗せて拡大させる創業社長と、会社が永く続く組織づくりをする2代目社長、求められる役割は経営者の代によって異なるのであろう。



「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」
経営理念と経営方針を前に大谷勝彦会長と大谷尚子社長

2 経営の引継ぎに関する準備状況及び課題

経営を引き継ぐことは、事業承継の中でも極めて重要な要素である。先代経営者が培ってきた事業を維持・発展させ、従業員の雇用を維持し、サプライチェーンの一端を担っていくためにも、早期に後継者を選定し了承を得て、時間をかけて引き継いでいくことが重要である。

第2項では、中小企業・小規模事業者における経営の引継ぎに関する準備状況及び課題について、中規模法人と小規模事業者（小規模法人・個人事業者）に分けてそれぞれ分析していく。

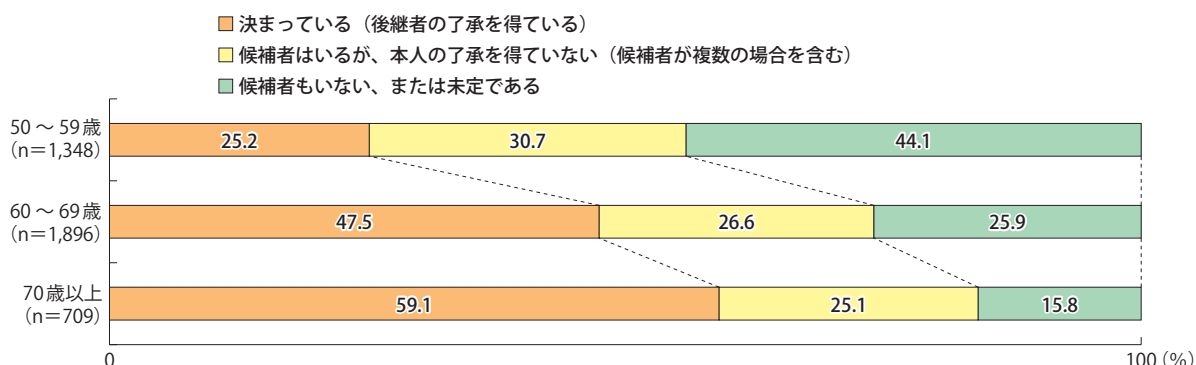
①中規模法人の経営の引継ぎ

ここからは、中規模法人向けのアンケート調査結果に基づき、中規模法人の経営の引継ぎについ

て見ていく。中規模法人では、第2-2-8図で見たとおり、親族以外の役員や従業員に対して、経営の引継ぎを検討する中小企業も一定割合存在することから、親族内承継と親族外の役員・従業員等に引き継ぐ際の違いにも着目していく。

はじめに、経営者の年代別に後継者の選定状況について見ていく（第2-2-32図）。後継者が決まっている経営者は、50～59歳で25.2%に過ぎないが、70歳以上になると59.1%となっている。他方で、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」、「候補者もない、または未定である」といった後継者の決定に至っていない経営者も70歳以上で40.9%存在する。

第2-2-32図 経営者の年代別に見た、後継者選定状況



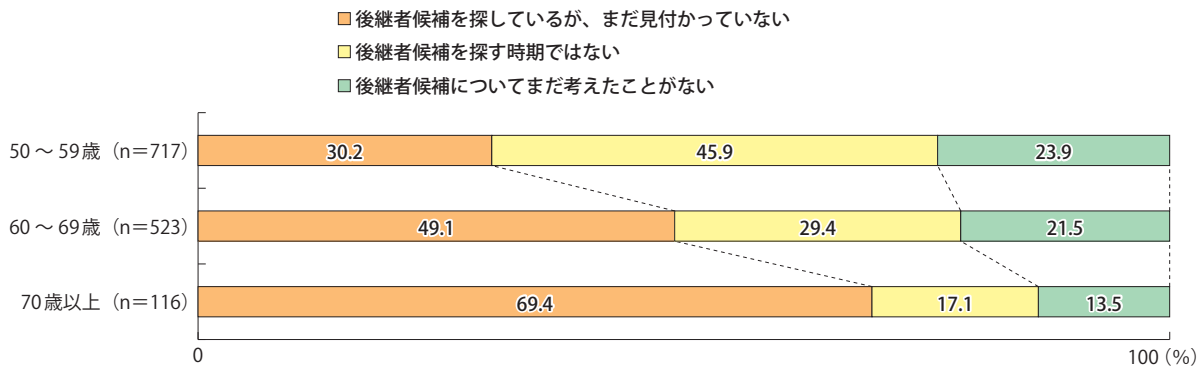
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

第2-2-33図は、「候補者もない、または未定である」と答えた経営者に後継者候補に関する考えを聞いたものである。「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答する経営者は、50～59歳では30.2%に過ぎないが、70歳以上では69.4%となっており、年代が上がるにつれ

て後継者を探している割合が高くなっている。他方で、70歳以上でも「後継者候補についてまだ考えたことがない」とする者が13.5%おり、高齢に至っても事業承継に向けた意識を持っていない経営者も一定割合存在している。

第2-2-33図 経営者の年代別に見た、後継者候補がない企業の状況

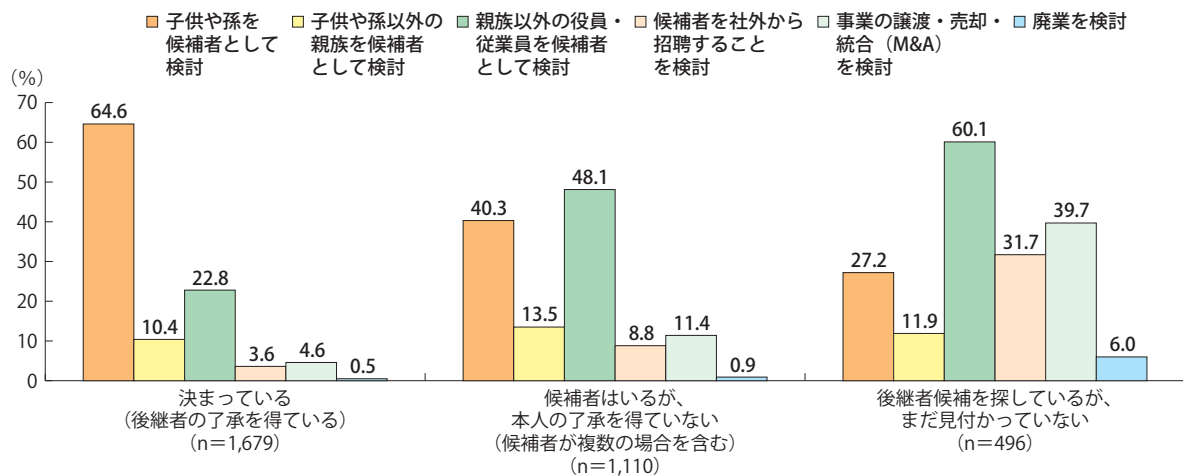


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）経営を任せる後継者について「候補者もない、または未定である」と回答した者を集計している。

次に、第2-2-34図は、後継者を選定する中でどのような検討を行っているかを後継者の選定状況別に見たものである。「子供や孫を候補者として検討」している割合は「決まっている（後継者の了承を得ている）」企業で高く、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」企業で40.3%、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」企業で27.2%と低下する。他方で、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」という企業では、親族以外の役員・従業員や社外

からの招聘といった、親族外承継を検討している割合が高くなり、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」という企業では、それらに加えて事業の譲渡・売却・統合（M & A）を検討している割合が高くなっている。後継者決定企業では、親族を検討する段階で多くの企業が決定に至っていると推察される一方、後継者未決定企業では親族を後継者候補として検討できず、役員や従業員等親族外の候補者を検討していると推察される。

第2-2-34図 後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討

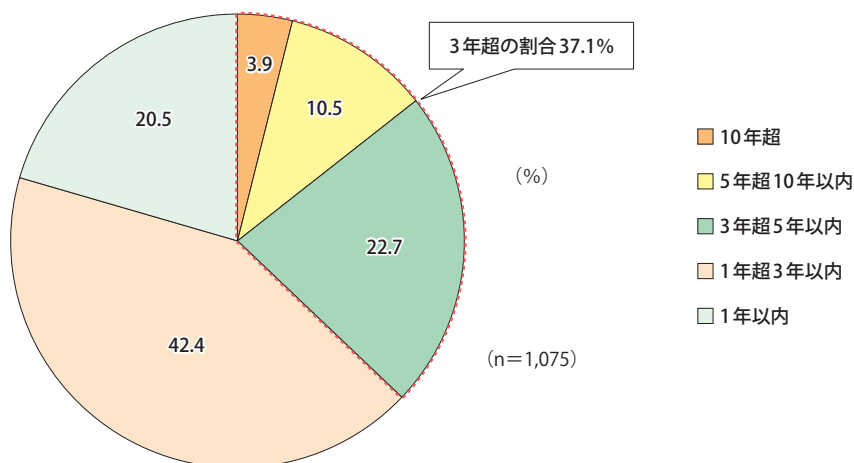


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、第2-2-35図は、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間を見たものである。選定を始めてから了承を得るまで、3年超を要した企業が14.4%いる。後継者の

了承を得た上で、ノウハウの継承等の後継者教育や経営者を補佐する人材の育成を行っていくことを踏まえると、早期に後継者の選定を始め、経営の引継ぎの準備に入ることが望ましいといえる。

第2-2-35図 後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間

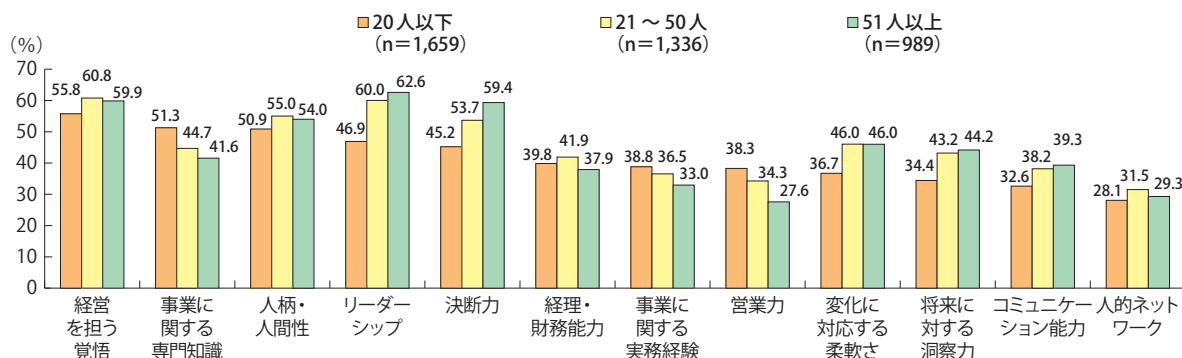


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した者を集計している。

ここからは、中規模法人の経営者が後継者を決定するに当たり、どのような点を重視しているかについて詳細に見ていく。はじめに、第2-2-36図は、経営者から見た、経営を担う後継者に求める資質・能力について、従業員規模別に見たもの

である。全体で見ると、「経営を担う覚悟」が最も多いが、従業員規模51人以上の企業では「リーダーシップ」が最も多くなっている。従業員規模によって、後継者に求められる資質に違いが見られることが分かる。

第2-2-36図 後継者に求められる資質・能力（従業員規模別）

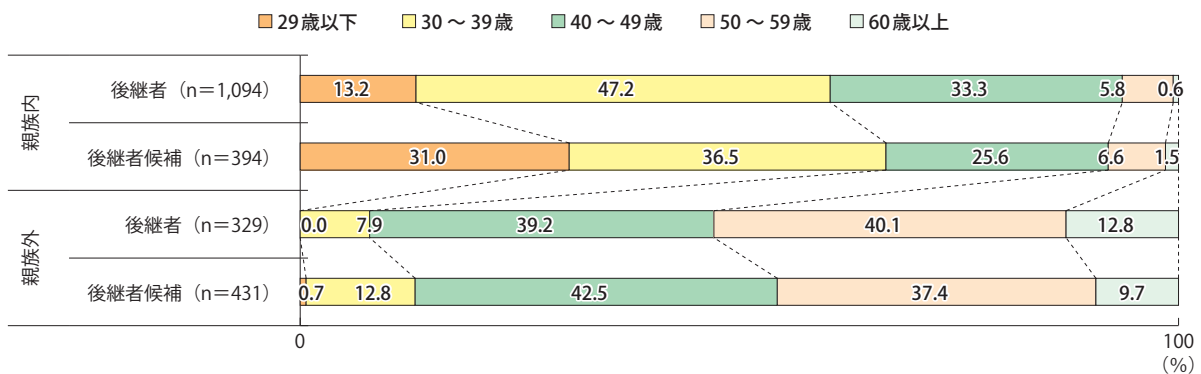


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

後継者決定に当たっては、現経営者と後継者・後継者候補との間に親族関係があるかないかによって違いが生じると考えられる。ここからは、こうした後継者の決定に至るプロセスを、後継者・後継者候補が親族内か親族外かに着目して分析していくこととする。第2-2-37図は、後継者・後継者候補の年齢を親族内・親族外別に見たもの

である。親族内承継の場合、後継者・後継者候補は「30～39歳」の割合が最も高く、後継者候補では「29歳以下」が2番目に多くなっている。他方で、親族外承継の場合は、「40～49歳」や「50～59歳」の後継者・後継者候補が多くなっている。親族内に引き継ぐ場合と親族外に引き継ぐ場合とで、年齢層に違いが見られる。

第2-2-37図 後継者・後継者候補の年齢



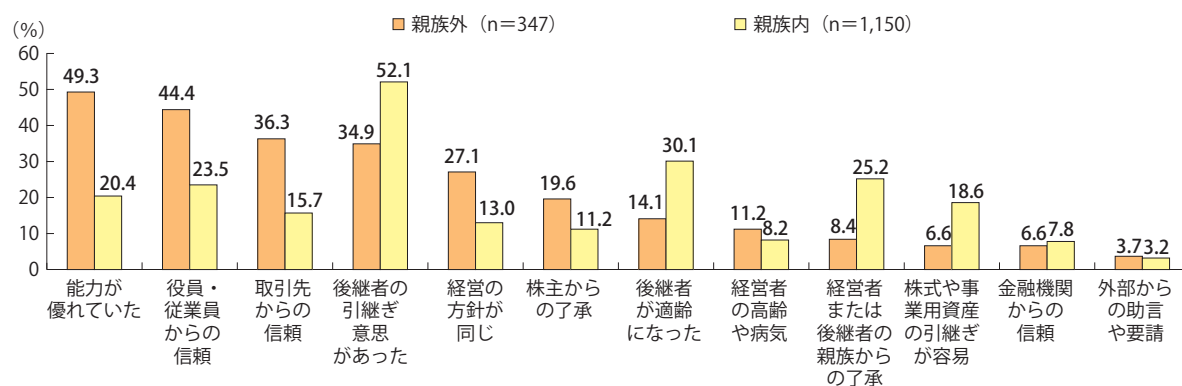
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

後継者に決定した理由を経営者と後継者との関係別に見ていく（第2-2-38図）。「後継者の引継ぎ意思があった」は親族内・親族外に共通して上位となっているものの、親族内を後継者とする場合は、親族外を後継者とする場合に比べて、「後継者が適齢になった」、「経営者または後継者の親

族の了承」を重視している。他方で、親族外を後継者とする場合は、「能力が優れていた」、「役員・従業員からの信頼」、「取引先からの信頼」といった後継者の能力・資質や周囲からの信頼を重視していることが分かる。

第2-2-38図 後継者を決定した理由（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

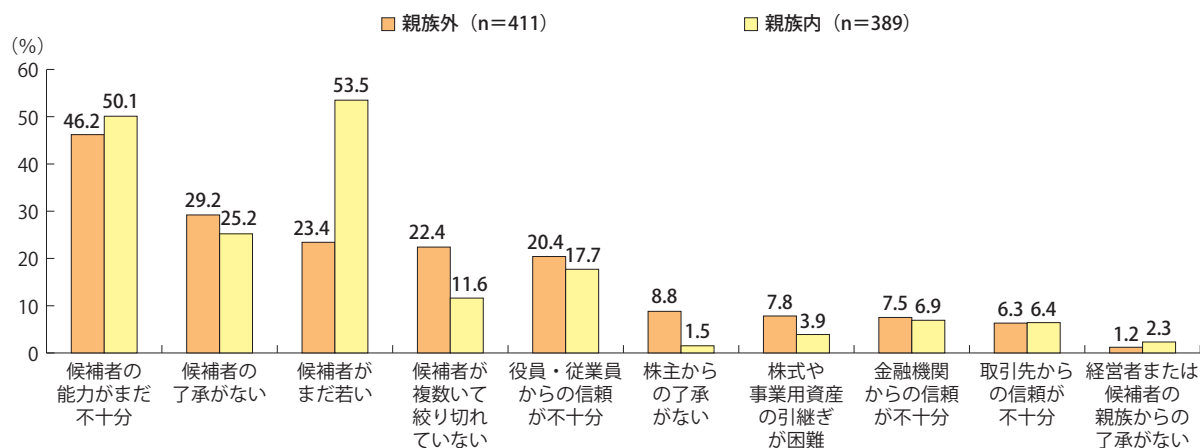
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう親族内とは、後継者について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

次に、後継者候補がいるが、後継者の決定に至らない理由を親族内・親族外別に見ていく（第2-2-39図）。「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者の了承がない」は共通して上位となっている

ものの、親族内を後継者候補とする場合は、「候補者がまだ若い」と回答する者が53.5%と最も多く、親族外を候補者とする者よりも重視している。

第2-2-39図 後継者決定に至らない理由（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

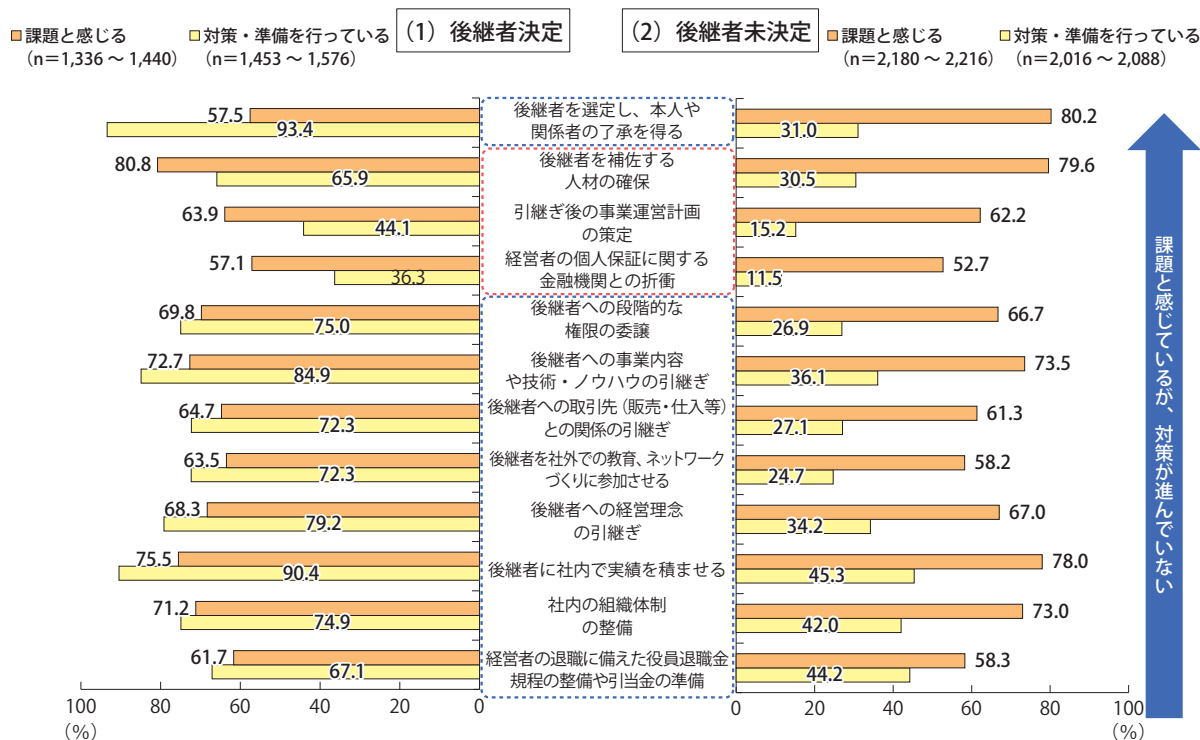
2. ここでいう親族内とは、後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

後継者を決定した理由と後継者決定に至らない理由について見てきたが、親族内を後継者とする場合、「後継者が適齢になった」や「候補者がまだ若い」などの年齢を重んじる割合が高く、親族内承継では後継者となる上で「適齢」となるタイミングがあると思われる。この点は、第2-2-37図において、後継者候補の年齢に比べて、後継者の年齢が高くなっていることと整合的である。

ここからは、後継者決定企業と後継者未決定企業との違いに着目して、経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況を見ていく。第2-2-40図は、後継者に経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況について見たものである。後継者未決定企業においては、「後継者を選定し、本人や関係者の

了承を得る」が最も課題と感じており、対策・準備をしている割合との差が大きくなっている。他方で、「後継者を補佐する人材の確保」、「引継ぎ後の事業運営計画の策定」、「経営者の個人保証に関する金融機関との折衝」については、後継者決定・未決定企業共に課題と感じているが、対策・準備を行っている割合は低い。後継者が決まっていない企業では、はじめに後継者の選定や了承を得ることが重要であるが、後継者を補佐する人材の確保や経営者の個人保証に関して金融機関と対話することは、時間がかかることであるため、後継者の確保と同時に、将来の経営の引継ぎを見越して、計画的に必要な対策・準備を講じていくことが必要である。

第2-2-40図 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況（後継者決定・未決定）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

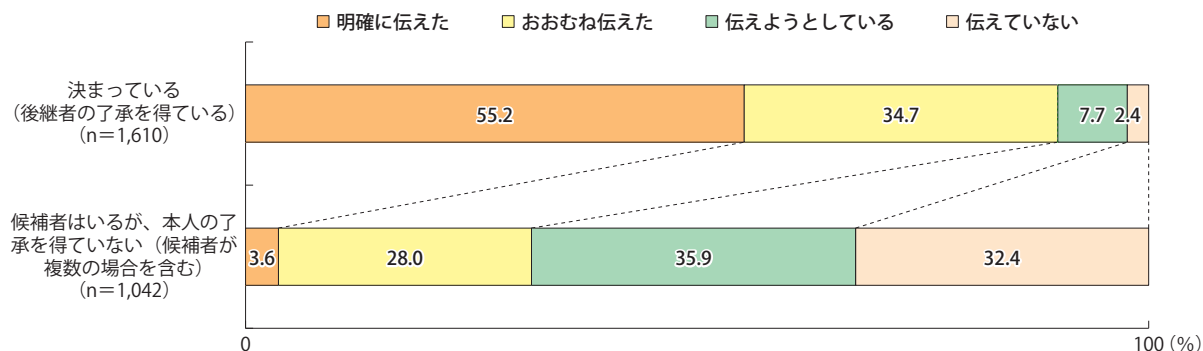
2. それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

3. 後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差が大きいものから表示している。

後継者候補の了承を得る上では、はじめに、後継者候補に経営を譲る意思を伝えることとなる。**第2-2-41図**は、こうした経営を譲る意思の伝達状況について見たものである。後継者決定に至っ

ていない企業では、譲る意思の伝達ができいていない企業が多い。したがって、現経営者がしっかりと後継者に対して経営を譲る意思を伝える努力が重要である。

第2-2-41図 後継者・後継者候補への引継ぎ意思の伝達



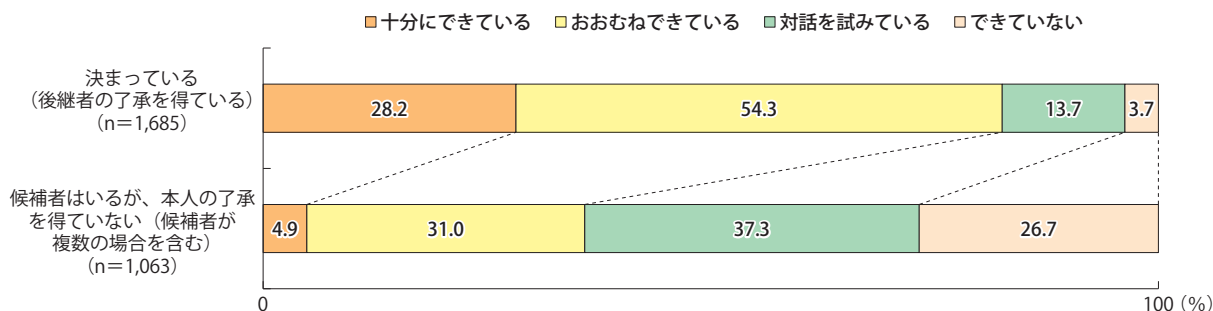
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株) 東京商工リサーチ)

続いて、後継者・後継者候補との対話について見ていく。後継者・後継者候補との対話とは、知的資産を伝承したり、経営を譲る意思を後継者に伝え後継者の了承を得たりするために、事業や経営に関して日常的に行う会話のことである。知的資産とは、**第2-2-1図**で見たとおり、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークといった目に見えない無形の資産を指し、会社の「強み」や「価値の源泉」となっているものである。こうした知的資

産を次世代に承継していくことが事業を維持・発展させる上でも欠かせない。また、後継者・後継者候補が経営を引き継ぐ意思を形成する上でも、経営者が後継者・後継者候補と日頃から対話を重ねておくことが必要である。

はじめに、後継者・後継者候補との対話状況について確認する。**第2-2-42図**によると、後継者決定企業では、後継者の決定に至っていない企業に比べ、対話ができている割合が高いことが分かる。

第2-2-42図 後継者選定状況別に見た、後継者・後継者候補との対話状況

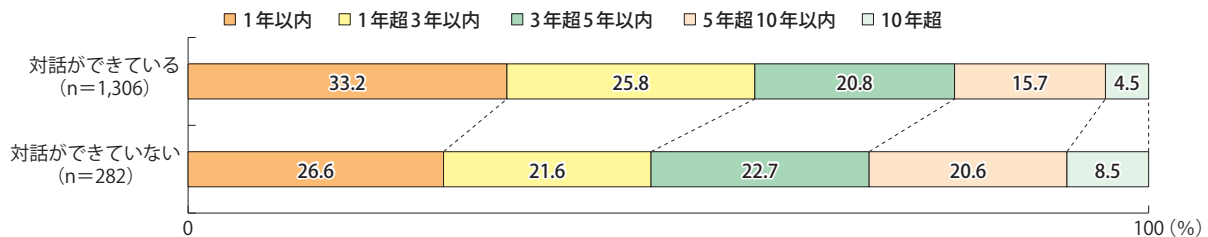


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株) 東京商工リサーチ)

次に、こうした後継者との対話の効果について見ていく。第2-2-43図は、後継者決定企業について、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を対話状況別に見たものである。対話ができている企業では、対話ができている

企業に比べて、選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間が短い傾向が見て取れる。後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承が得られていると推察される。

第2-2-43図 対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

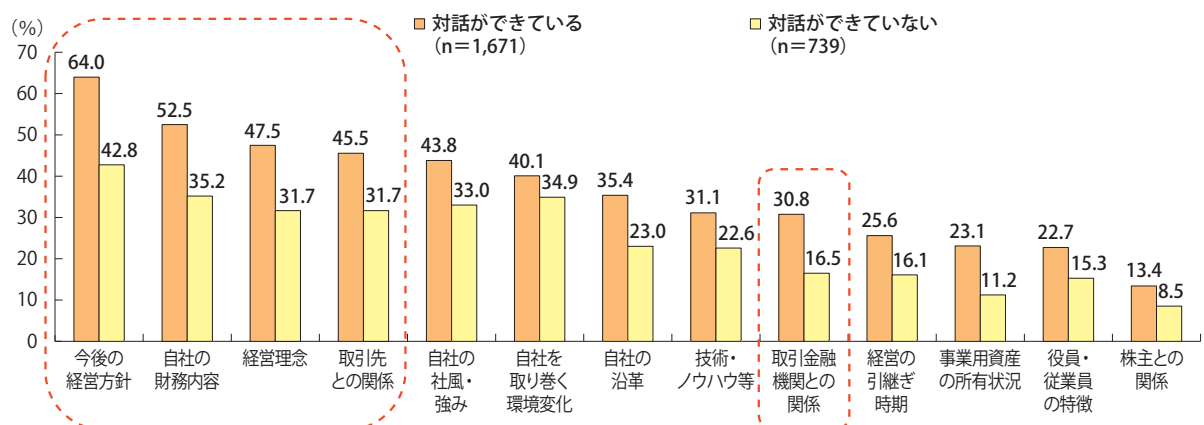
（注）1. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した者を集計している。

2. ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

次に、後継者・後継者候補との間で対話されている事項を確認する。第2-2-44図は、後継者・後継者候補と対話している事項について対話状況別に見たものである。対話がされている項目は、「今後の経営方針」が最も多く、「自社の財務内

容」、「経営理念」、「取引先との関係」が続く。他方で、対話ができている企業と対話ができている企業との間で差が大きい項目としては、これらに加えて、「取引金融機関との関係」が挙げられる。

第2-2-44図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項



資料：資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

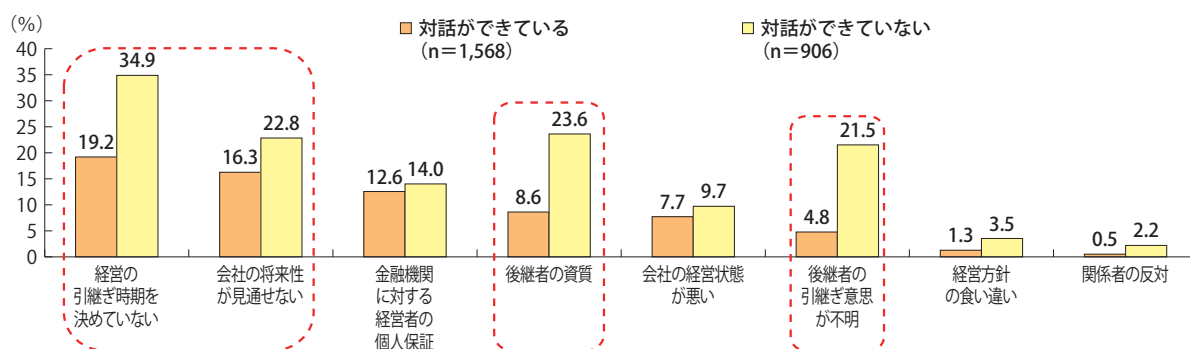
3. ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

4. 「その他」の項目は表示していない。

また、後継者・後継者候補と対話する上での障害について対話状況別に見たものが第2-2-45図である。「対話ができている」企業に着目すると、「経営の引継ぎ時期を決めていない」が最も多く、「後継者の引継ぎ意思が不明」や「後継者の資質」が続いている。他方で、共通する項目としては「金融機関に対する経営者の個人保証」が

挙げられる。対話ができている企業では、資質や引継ぎ意思等を挙げる後継者側の問題もある一方で、「経営の引継ぎ時期を決めていない」といった、現経営者側の課題もあり、時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要である。

第2-2-45図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

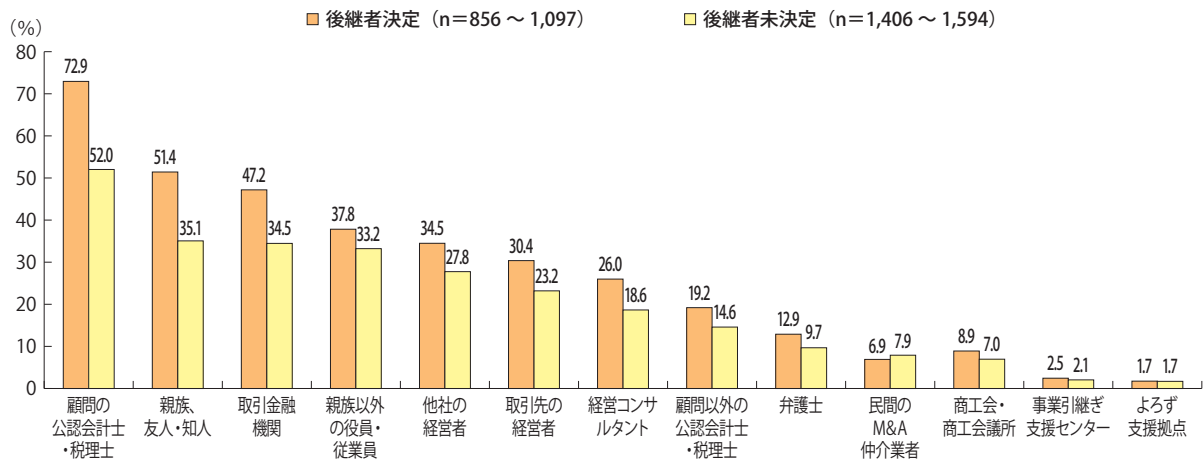
3. ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

4. 「その他」、「特になし」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、後継者・後継者候補に対して明確に経営を譲る意思を伝え、後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承を得ることができている。経営を担うことは後継者の人生にとっても大きな決断である。親族であっても、暗黙の了解や「継いでくれるはず」との思い込みで、経営者と後継者・後継者候補との間でコミュニケーション不足や齟齬があると事業承継の円滑な実施に差し障りかねない。従業員や役員等の親族以外に経営を任せる場合は、引継ぎ意思の確認や、後継者・後継者候補の親族の了承も必要であり、より丁寧な対話が求められる。

ここまでは、現経営者と後継者との関係に着目してきたが、経営の引継ぎは、経営における様々な課題と関連するものであり、周囲からの助言を受けることが円滑な経営の引継ぎのためには重要である。第2-2-46図は、後継者決定・未決定別に事業の承継に関する過去の相談相手を見たものである。総じて、後継者が決定している企業の方が、周囲への相談を行っており、相談相手に着目すると、「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている。

第2-2-46図 事業の承継に関する過去の相談相手（後継者決定・未決定）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

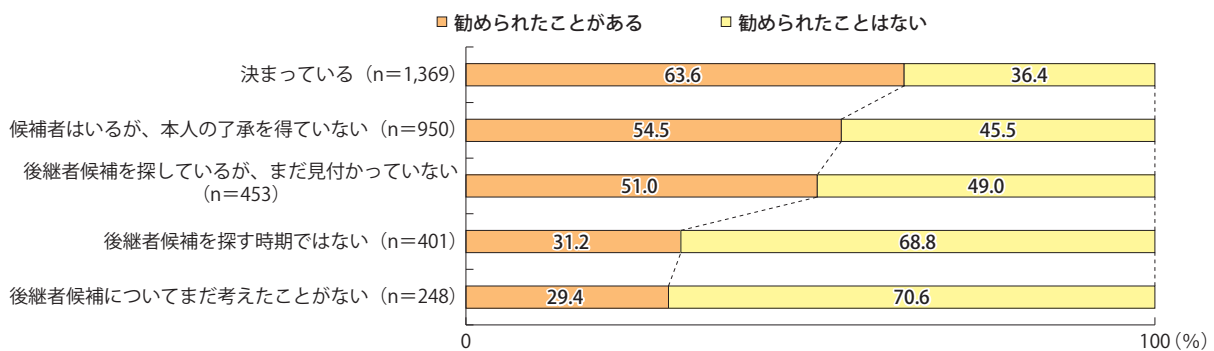
2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

3. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

ここで、後継者の選定状況別に経営や資産の引継ぎの準備を周囲から勧められた割合について見たものが第2-2-47図である。後継者選定が進んでいる企業ほど、周囲から「勧められたことがある」との回答割合が高くなっている。他方で、

「後継者候補を探す時期ではない」、「後継者候補についてまだ考えたことがない」といった、早期に経営や資産の引継ぎに関する意識を持っていない経営者に対しては、周囲が早期に働きかけを行っていくことが有効である。

第2-2-47図 後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合

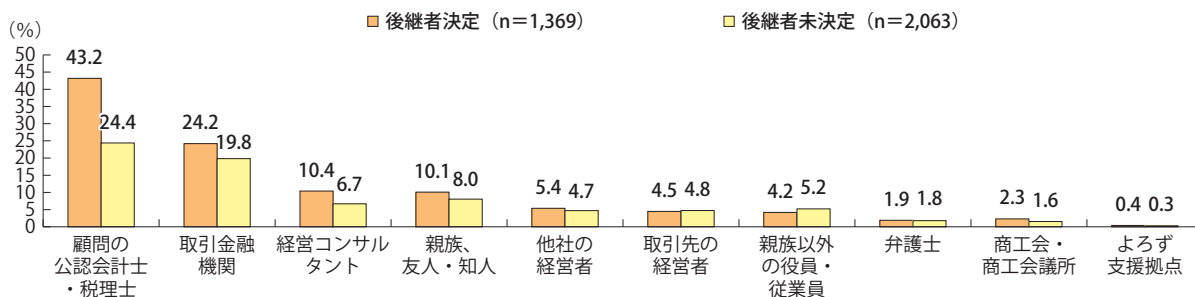


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

第2-2-48図は、こうした経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を後継者決定・未決定別に見たものである。後継者が決定している企業では、「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等の周囲から経営や資産の引継ぎの準備を

勧められていることが見て取れる。こうした公認会計士・税理士、金融機関等の中小企業にとって身近な存在から、後継者が決まっていない経営者に対して、事業承継の準備を始めるよう、働きかけていくことが期待される。

第2-2-48図 経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（後継者決定・未決定）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

3. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

②小規模事業者の経営の引継ぎ

ここからは、小規模事業者向けのアンケート結果に基づき、小規模事業者の経営の引継ぎについて見ていく。ここでは、特に小規模法人と個人事業者との違いにも着目して分析を進める。

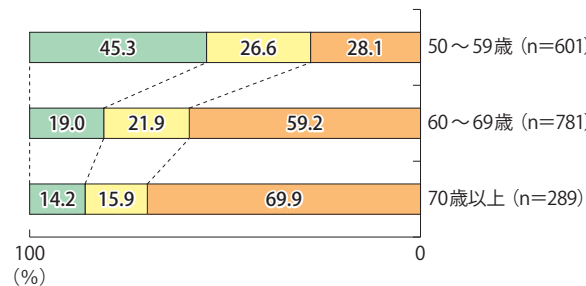
はじめに、第2-2-49図は経営者の年代別に、後継者の選定状況を見たものである。後継者が決まっている割合は、50～59歳では3割に満たない

ものの、60～69歳では50%を超え、70歳以上になるとおおむね7割の小規模事業者で後継者が決定している。他方で、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない」、「候補者もない、または未定である」といった後継者が決定に至っていない70歳以上の経営者は中規模法人の40.9%より少ないものの、小規模法人で30.1%、個人事業者24.2%で存在する。

第2-2-49図 経営者の年代別に見た、後継者の選定状況（小規模法人・個人事業者）

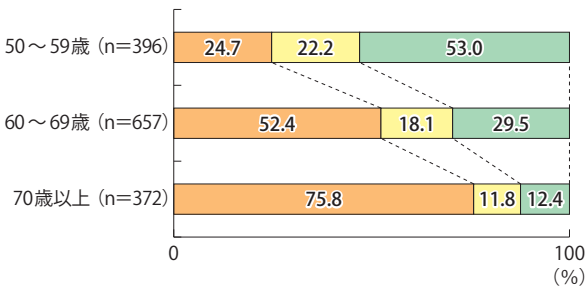
(1) 小規模法人

- 決まっている（後継者の了承を得ている）
- 候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）
- 候補者もない、または未定である



(2) 個人事業者

- 決まっている（後継者の了承を得ている）
- 候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）
- 候補者もない、または未定である



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

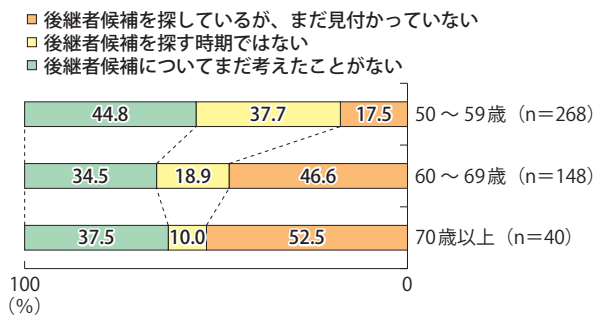
（注）事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

第2-2-50図は、「候補者もない、または未定である」と答えた小規模事業者の、後継者候補に関する考えを聞いたものである。「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答する経営者は、経営者の年代が上がるにつれて増え

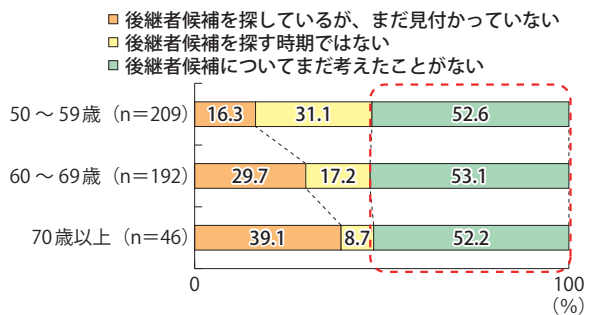
ているが、個人事業者では、70歳以上でも「後継者について考えたことがない」と回答する割合が5割を超えている。こうした経営者については、早期に事業承継に向けた意識を持つ必要があるといえる。

第2-2-50図 経営者の年代別に見た、後継者候補がない企業の状況（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



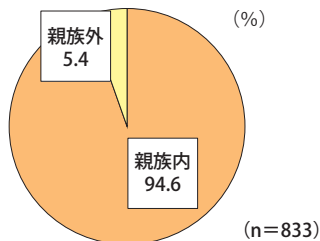
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 経営を任せる後継者について「候補者もない、または未定である」と回答した者を集計している。

次に、第2-2-51図は、親族内・親族外承継の割合を後継者決定状況別に見たものである。後継者が決定している小規模事業者のうち、親族外承継の割合は小規模法人で5.4%、個人事業者で2.8%に過ぎない。後継者候補がいる小規模事業者の場合でも、親族外承継の割合は小規模法人で

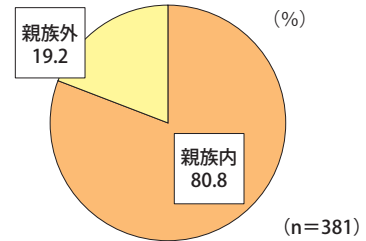
19.2%、個人事業者で10.9%である。後継者候補として親族外の人物を検討している小規模事業者は一定割合存在するものの、実際には親族外承継の割合は低く、小規模事業者での親族外承継の難しさがうかがえる。

第2-2-51図 後継者決定状況別に見た、親族内・親族外承継の割合（小規模法人・個人事業者）

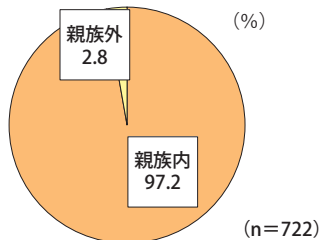
(1) 後継者が決定している小規模法人



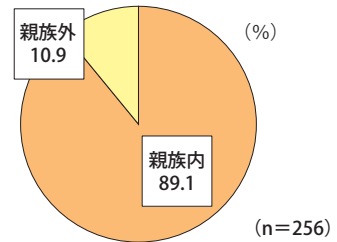
(2) 後継者候補がいる小規模法人



(3) 後継者が決定している個人事業者



(4) 後継者候補がいる個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者もない、または未定である」と回答した者を集計している。

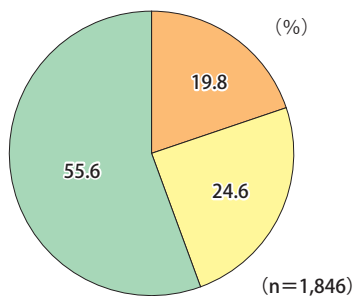
2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

小規模事業者で親族内承継を検討する割合が高い背景として、第2-2-52図は、組織形態別に従業員構成を見たものである。小規模法人では、約4割が経営者の親族を中心とする家族経営であり、

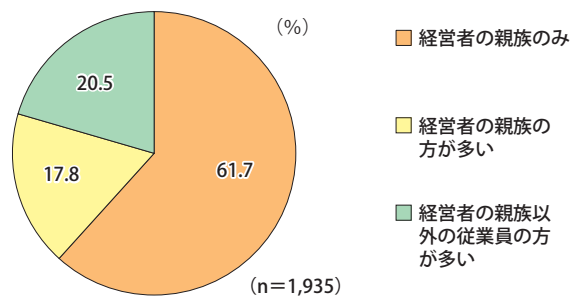
個人事業者では、約8割が家族経営である。こうした家族経営の企業において、後継者として従業員や外部の人材を登用することが難しいと推察される。

第2-2-52図 組織形態別に見た、従業員構成

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



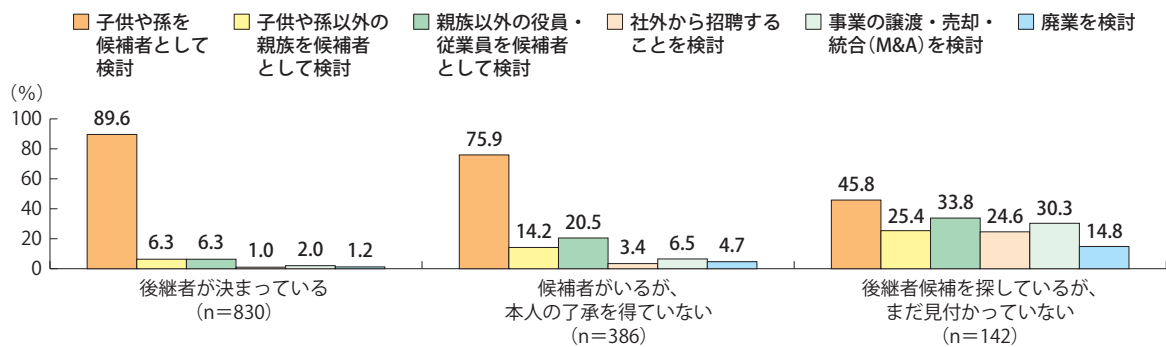
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

次に、後継者選定に当たり、小規模事業者が行っている検討について見ていく。第2-2-53図は、後継者選定に当たり行った検討を後継者選定状況別に見たものである。「後継者が決まっている」と回答した企業では、子供や孫を候補者とし

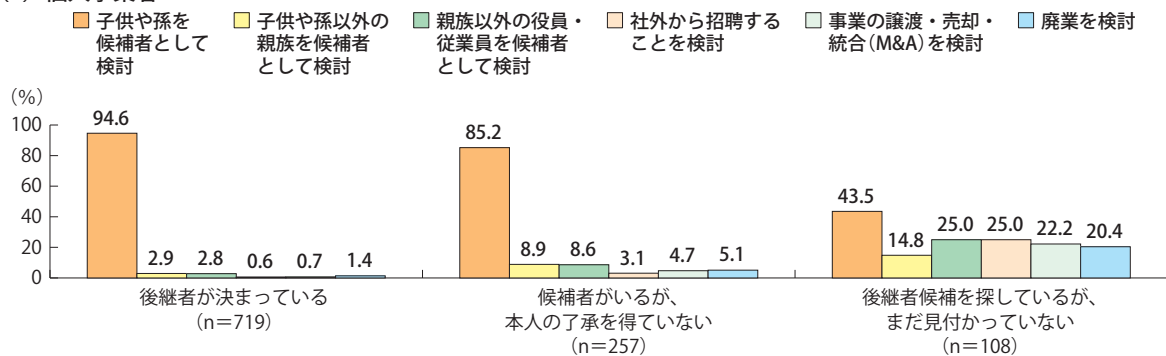
て検討していた割合が高く、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答している企業では、親族以外の役員・従業員だけでなく、社外からの招聘や事業の譲渡・売却・統合(M&A)を検討している割合が高くなっている。

第2-2-53図 後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

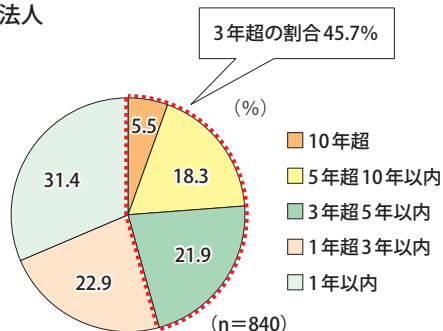
第2-2-54図は、小規模事業者について、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間について見たものである。3年超を要した企業が小規模法人で45.7%、個人事業者で

45.2%いる。後継者の了承を得た上で、後継者教育やノウハウ等の継承に要する時間を踏まえると、早期に後継者の選定を始めることが望ましいといえる。

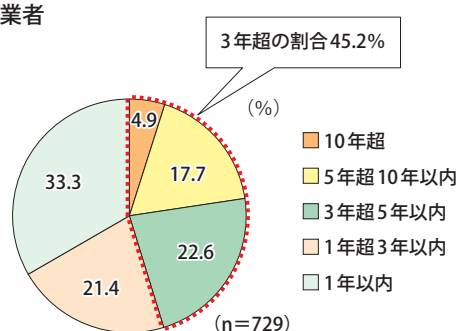
第2-2-54図

後継者決定企業が、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した者を集計している。

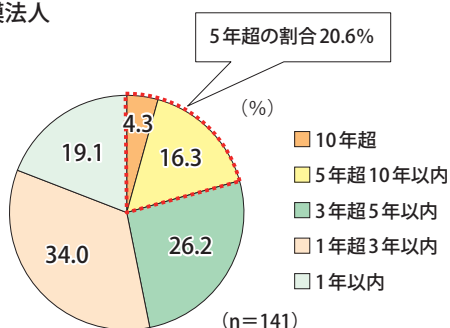
第2-2-55図は、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した企業が、選定を始めてから現在までどれくらいの時間がかかっているかについて見たものである。小規模法人で

20.6%、個人事業者で19.1%が後継者候補を探し始めてから5年超経っても後継者候補が見付かっておらず、後継者の確保が難航している小規模事業者が一定割合いることが分かる。

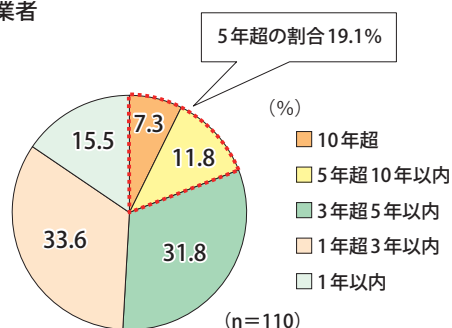
第2-2-55図

後継者候補を探しているがまだ見付からない企業が、後継者の選定を始めてから現在までの時間（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者

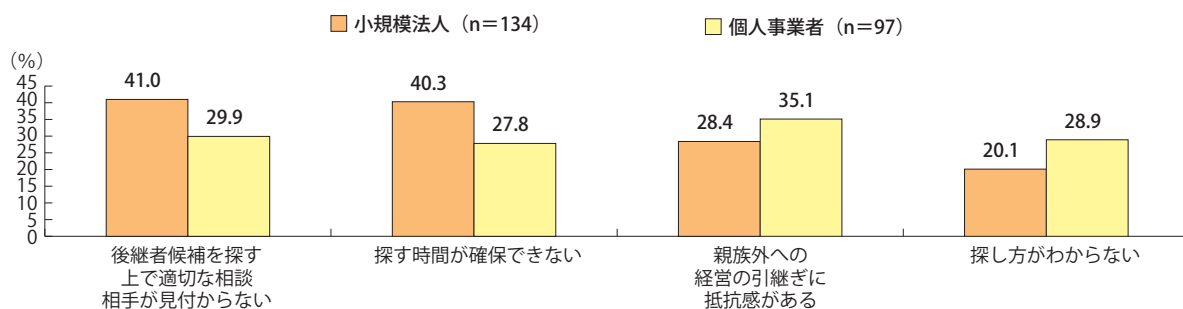


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）経営を任せる後継者について「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した者を集計している。

こうした「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した企業の、後継者候補が見付からない理由について見たものが、第2-2-56図である。個人事業者では、「親族外への経営の引継ぎに抵抗感がある」が35.1%と最も多く、小規模法人では「後継者候補を探す上で適切な相

談相手が見付からない」、「探す時間が確保できない」が4割を超えている。小規模事業者にとっては、親族外承継への抵抗感が強く、適切な相談相手がいないことや探す時間が確保できないため、後継者探しに苦労していると見て取れる。

第2-2-56図 後継者候補が見つからない理由（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

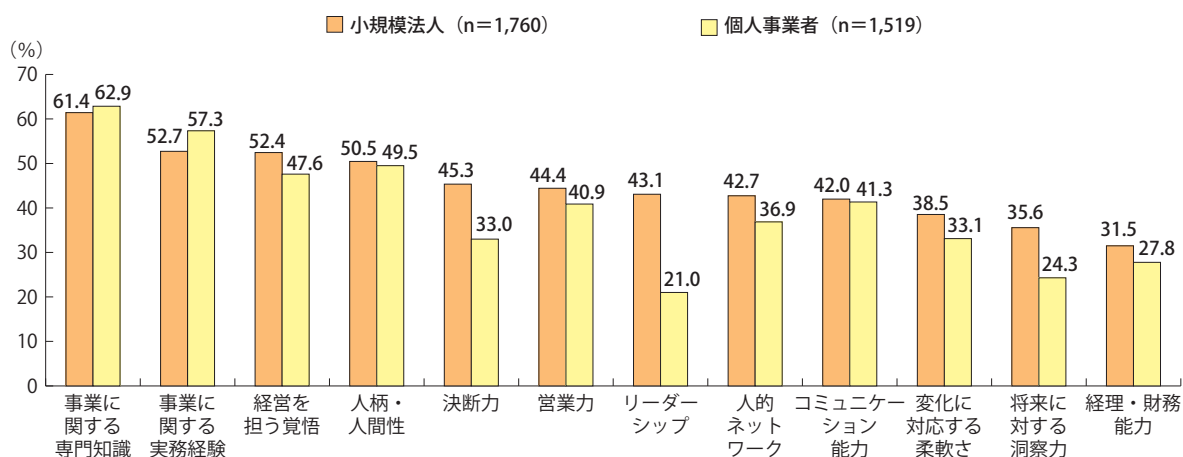
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した者を集計している。

ここからは、小規模事業者が後継者を決定するに当たり、どのような点を重視して検討を行っているかについて詳細に見ていく。はじめに、小規模事業者の後継者に求められる資質・能力について小規模法人・個人事業者別に見ていく（第2-2-

57図）。「事業に関する専門知識」や「事業に関する実務経験」を重視する点は共通であるが、小規模法人では個人事業者に比べ「決断力」や「リーダーシップ」を重視する傾向が見て取れる。

第2-2-57図 後継者に求められる資質・能力（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

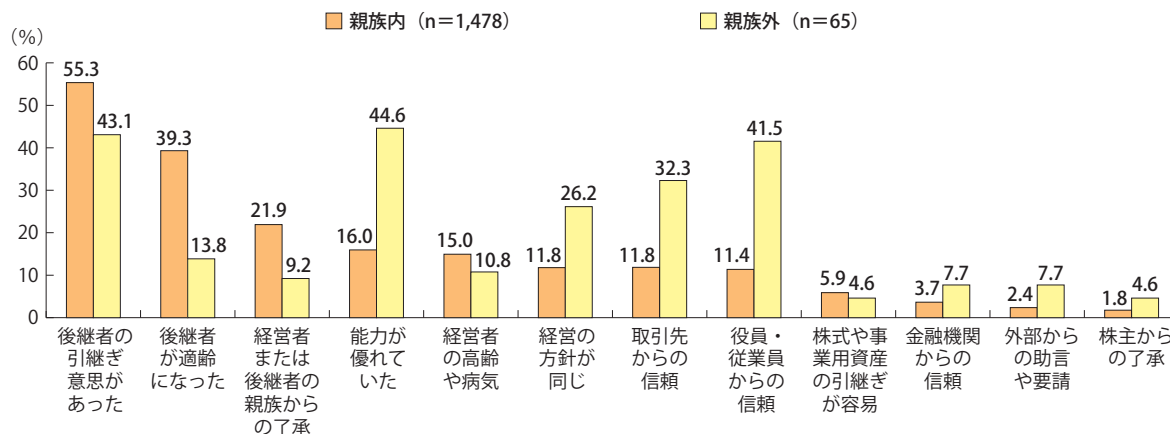
後継者決定に当たっては、現経営者と後継者・後継者候補が親族関係にあるかないかにより違いが生じると考えられるため、小規模事業者における後継者の決定に至るプロセスを、後継者・後継者候補が親族内か親族外かに着目して分析していくこととする。

はじめに、後継者との関係別に、後継者に決定

した理由を見ていく（第2-2-58図）。「後継者の引継ぎ意思があった」は共通して重視している項目であるが、親族を後継者とする小規模事業者では、「後継者が適齢になった」や「経営者または後継者の親族の了承」を重視する一方で、親族外を後継者とする企業では、「能力が優れていた」が最も多く、「役員・従業員からの信頼」や「取

引先からの信頼」等の、後継者の資質や周囲からの信頼を重視していることが分かる。

第2-2-58図 小規模事業者が後継者を決定した理由（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

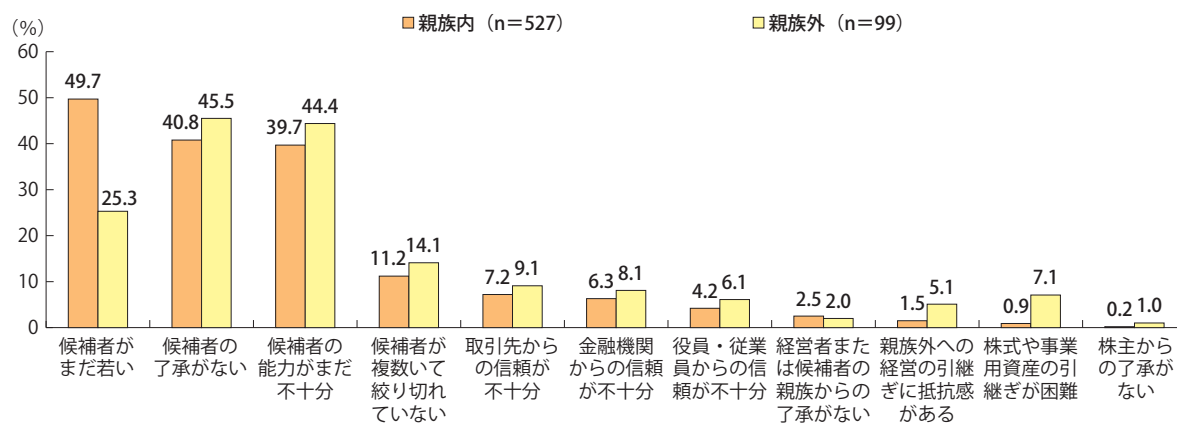
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう親族内とは、後継者について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

次に、後継者候補がいるが、後継者の決定に至らない理由を親族内・親族外別に見ていく（第2-2-59図）。「候補者の了承がない」、「候補者の能力が不十分」は共通して見られるものの、親族

を後継者候補とする小規模事業者では、「候補者がまだ若い」と回答するものが最も多く、親族外を後継者候補とする小規模事業者よりも候補者の年齢を重視している。

第2-2-59図 小規模事業者が後継者の決定に至らない理由（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

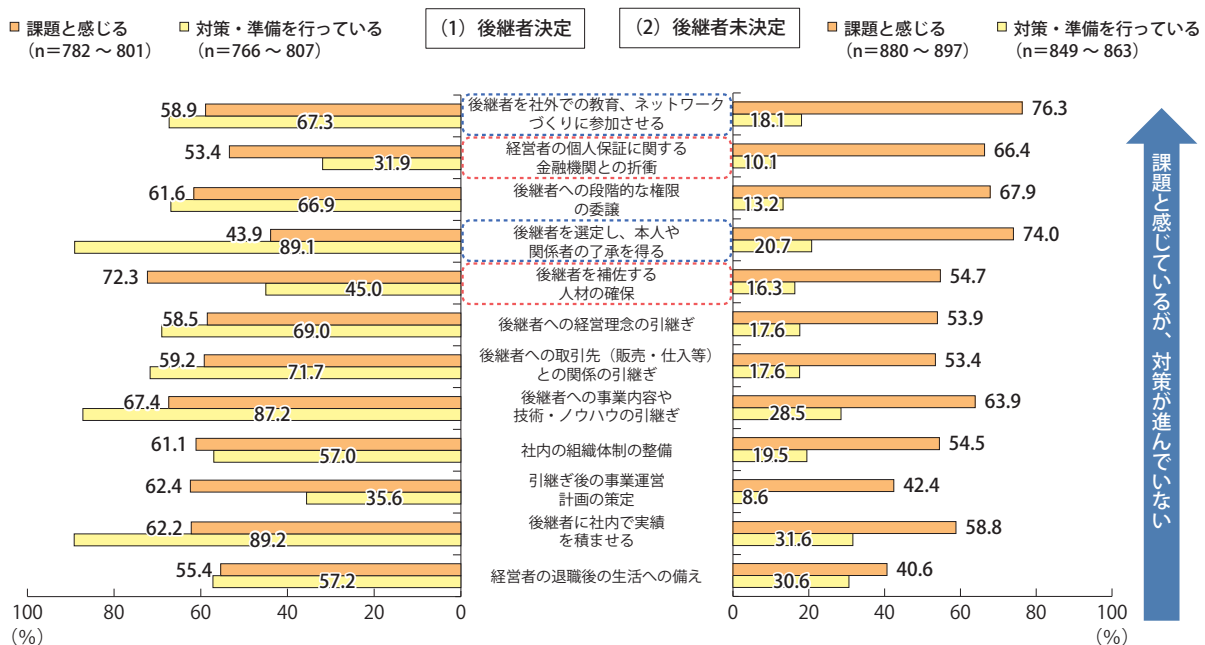
2. ここでいう親族内とは、後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

ここからは、後継者決定企業と後継者未決定企業との違いに着目して、後継者に経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況について見ていく。

第2-2-60図は、小規模法人について、経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況について見たものである。後継者決定企業・未決定企業に共通する課題としては、「経営者の個人保証に関する金融機関との折衝」や「後継者を補佐する人材の

確保」が挙げられ、対策・準備も遅れていることがうかがえる。他方で、後継者未決定企業に着目すると、「後継者を社外での教育、ネットワークづくりに参加させる」、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」が課題と感じられているものの、対策・準備を行っている割合が低いことが見て取れる。

第2-2-60図 小規模法人の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

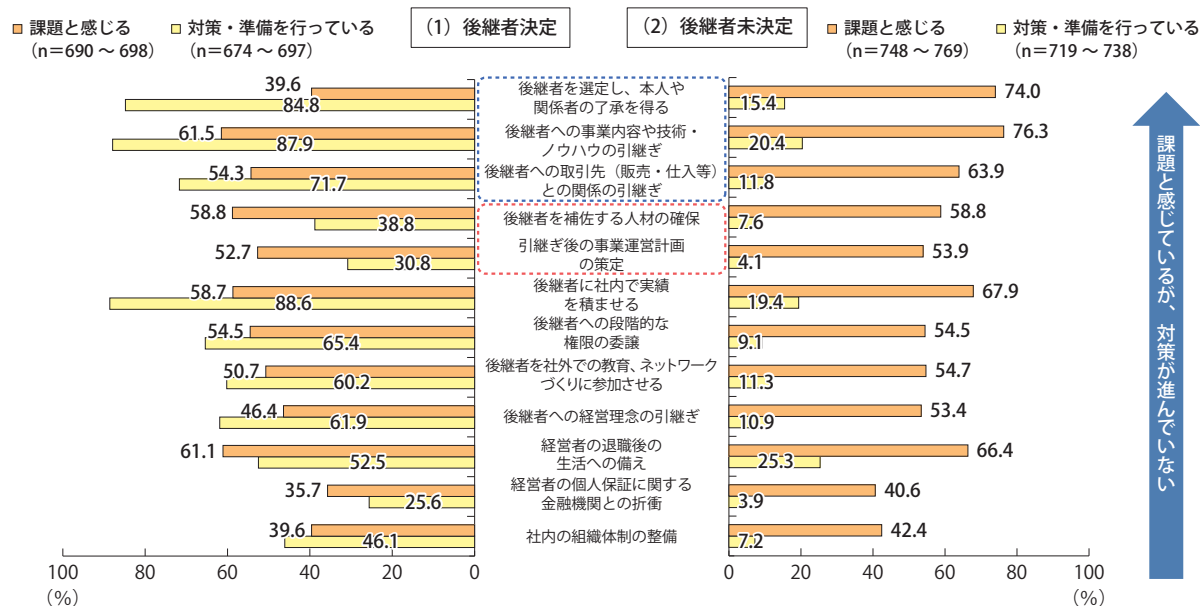
2. それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

3. 後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差が大きいものから表示している。

第2-2-61図は、個人事業者について、経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況について見たものである。後継者決定・未決定企業に共通する課題としては、「後継者を補佐する人材の確保」や「引継ぎ後の事業運営計画の策定」が挙げられ、対策・準備も遅れていることがうかがえる。

他方で、後継者未決定企業に着目すると、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」、「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引継ぎ」、「後継者への取引先（販売・仕入等）との関係の引継ぎ」が課題と感じられているものの、対策・準備を行っている割合が低いことが見て取れる。

第2-2-61図 個人事業者の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

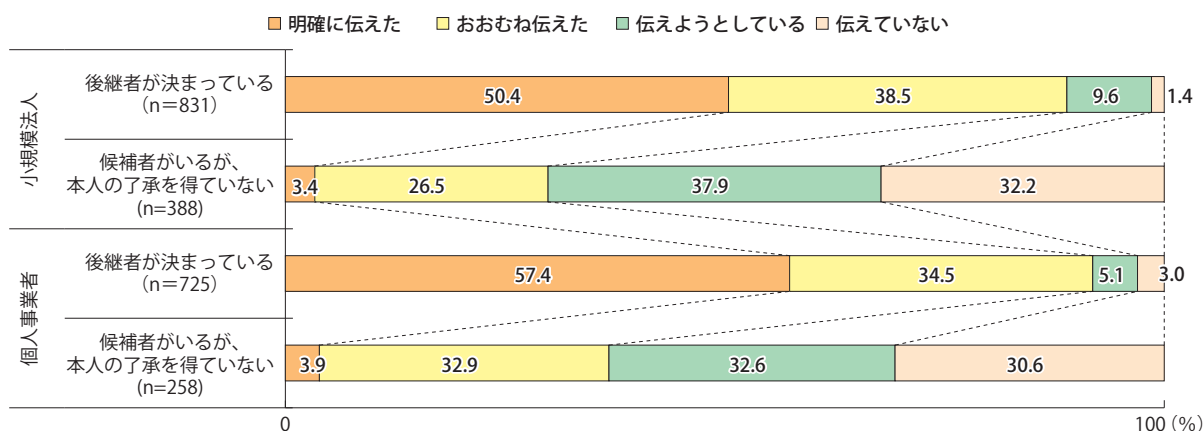
2. それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

3. 後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差が大きいものから表示している。

小規模事業者では親子間での事業承継が多いが、親子間であっても後継者の了承を得る上で、はじめに、現経営者がしっかりと後継者に対して経営を譲る意思を明確に伝えることが重要である。第2-2-62図は、こうした経営を譲る意思の

伝達状況について後継者の決定状況別に見たものである。候補者がいるが後継者決定に至っていない小規模事業者では、経営を譲る意思の伝達ができている企業が多い。

第2-2-62図 経営を譲る意思の伝達状況（小規模法人・個人事業者）



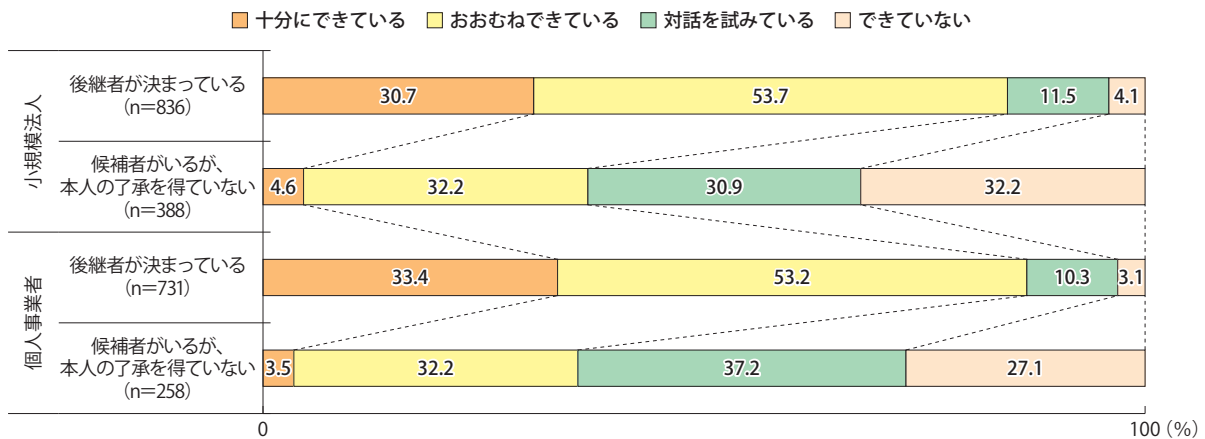
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

続いて、小規模事業者における後継者・後継者候補との対話について見ていく。後継者・後継者候補との対話とは、知的資産を伝承したり、経営を譲る意思を後継者に伝え後継者の了承を得たりするために、事業や経営に関して日常的に行う会話のことである。知的資産とは、第2-2-1図で見たとおり、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークといった目に見えにくい無形の資産を指し、小規模事業者にとっても「強み」「価値の源泉」となっているものである。こうした知的資産を次世

代に承継していくことが事業を維持・発展させる上でも欠かせない。また、後継者・後継者候補が経営を引き継ぐ意思を形成する上でも、経営者が後継者・後継者候補と日頃から対話を重ねておくことは、小規模事業者にとっても必要である。

はじめに、経営者と後継者・後継者候補との対話状況について確認する。第2-2-63図によると、後継者が決定している小規模事業者では、決定に至っていない者に比べ、対話ができている割合が高いことが分かる。

第2-2-63図 後継者・後継者候補との対話状況（小規模法人・個人事業者）



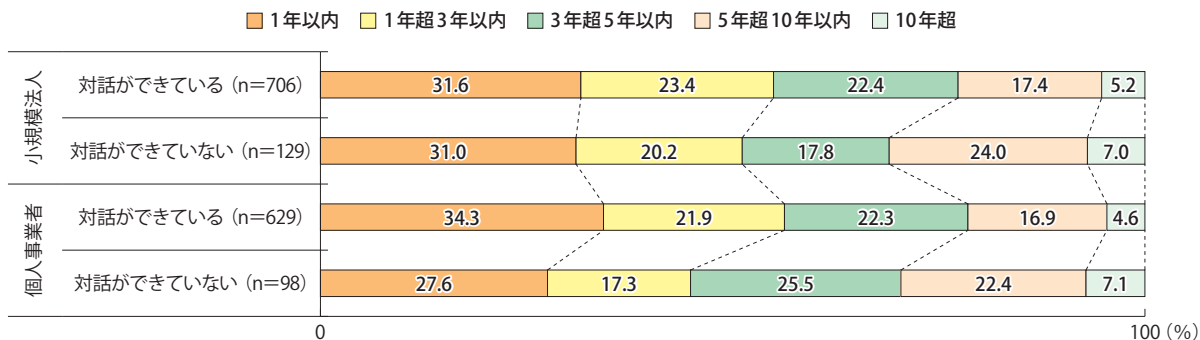
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、後継者との対話の効果について見ていく。第2-2-64図は、後継者決定企業について、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を対話状況別に見たものである。全体的に、対話ができているという企業の方が、対話

ができていない企業に比べ、選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間が短い傾向にあり、後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承が得られていることが推察される。

第2-2-64図

対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した者を集計している。

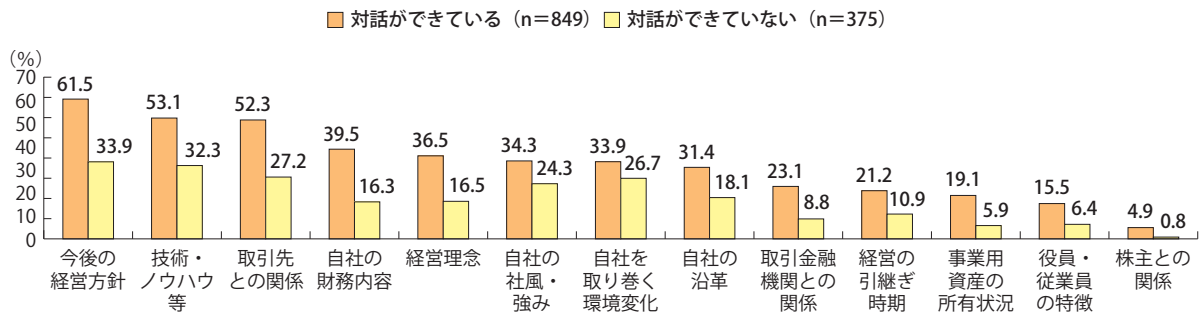
2. ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

続いて、後継者・後継者候補との間で対話されている事項について見ていく。第2-2-65図は、小規模法人・個人事業者について、後継者・後継者候補と対話している事項を対話状況別に見たも

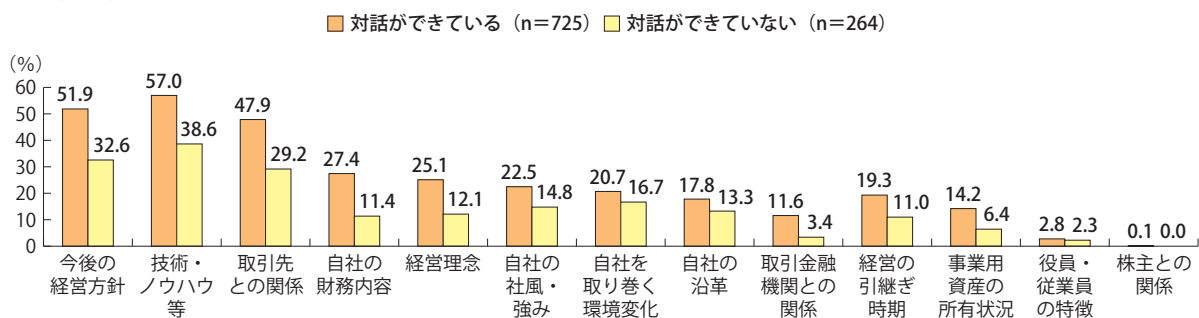
のである。多くの企業で対話がなされている項目としては、「今後の経営方針」、「技術・ノウハウ等」、「取引先との関係」が挙げられる。

第2-2-65図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

3. ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「概ねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

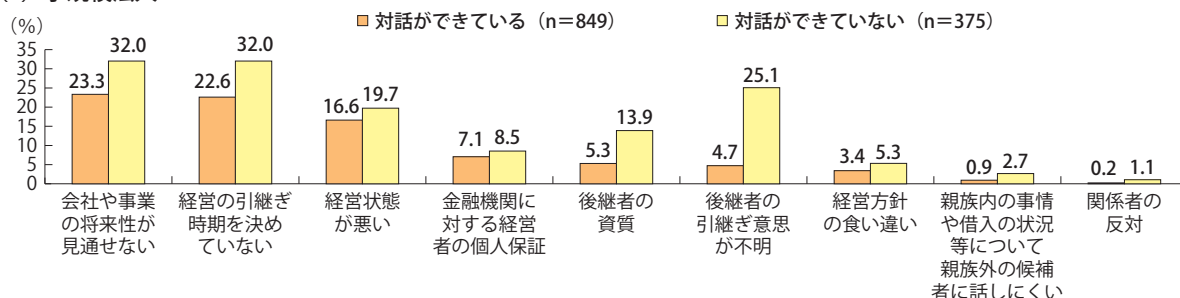
4. 「その他」の項目は表示していない。

また、後継者・後継者候補と対話する上での障害について対話状況別に見たものが第2-2-66図である。「対話ができない」企業に着目すると、「会社や事業の将来性が見通せない」が最も多く、「経営の引継ぎ時期を決めていない」や「後継者の引継ぎ意思が不明」が続いている。資

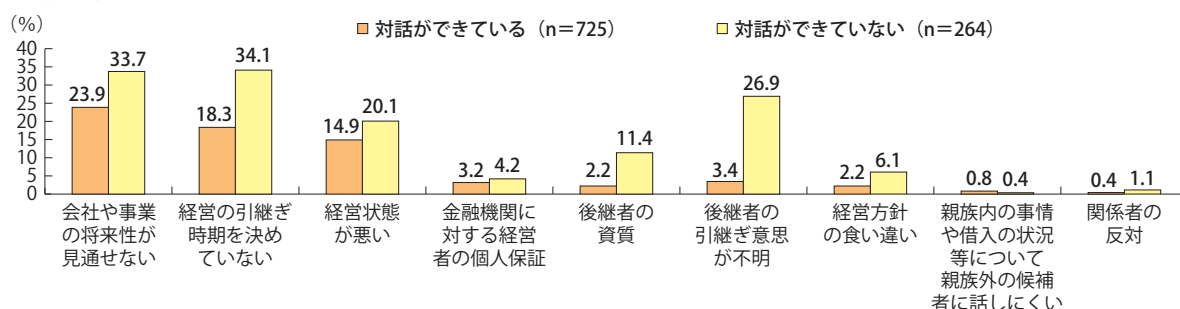
質や引継ぎ意思等を挙げる後継者側の問題もある一方で、「経営の引継ぎ時期を決めていない」といった、経営を引き継ぐ経営者側の課題もあり、時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要である。

第2-2-66図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

3. ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話できていない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

4. 「その他」、「特になし」の項目は表示していない。

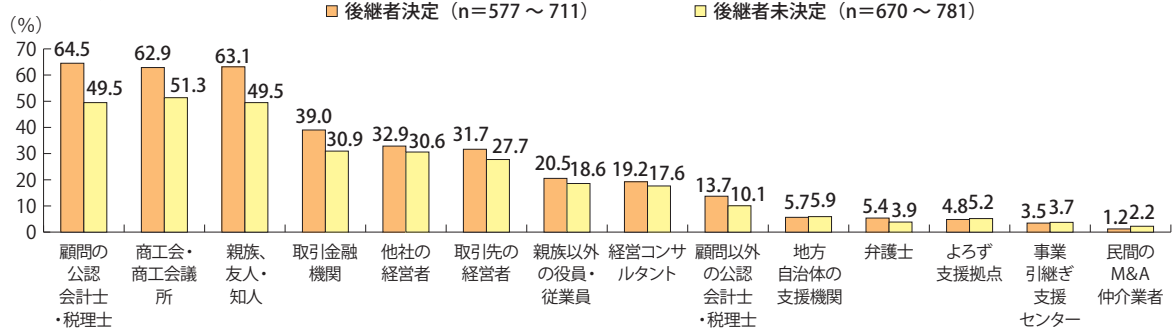
以上を踏まえると、後継者・後継者候補に対し明確に経営を譲る意思を伝え、後継者との対話ができている小規模事業者ほどスムーズに後継者の了承を得ることができている。経営を担うことは後継者の人生にとっても大きな決断である。親族であっても、暗黙の了解や「継いでくれるはず」との思い込みで、経営者と後継者・後継者候補との間でコミュニケーション不足や齟齬があると事業承継の円滑な実施に差し障りかねない。従業員や役員等の親族以外に経営を任せる場合は、引継ぎ意思の確認や、後継者・後継者候補の親族の了承も必要であり、より丁寧な対話が求められる。

ここまでは、現経営者と後継者との間の関係に着目してきたが、経営の引継ぎは、経営における

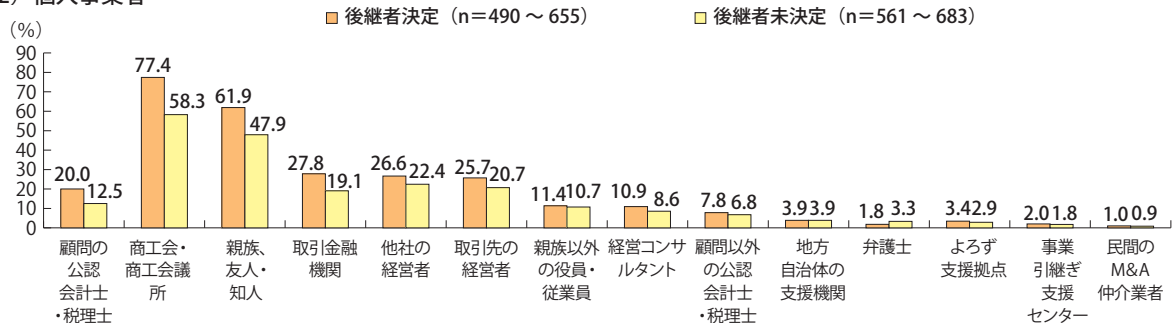
様々な課題と関連するものであり、周囲からの助言を受けることが円滑な経営の引継ぎのためには重要である。第2-2-67図は経営者の決定状況・相手先別に過去の相談状況を見たものである。これによると、後継者未決定企業では決定企業に比べて、周囲や支援機関に対して相談を行っていないことが分かる。相談相手に着目すると、小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「商工会・商工会議所」、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている一方、個人事業者では「商工会・商工会議所」が最も多く、「親族、友人・知人」が続いている。総じて、個人事業者の方が、小規模事業者よりも相談している相手が少なく、経営者が一人で後継者について考えていることも多いと推察される。

第2-2-67図 後継者決定状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

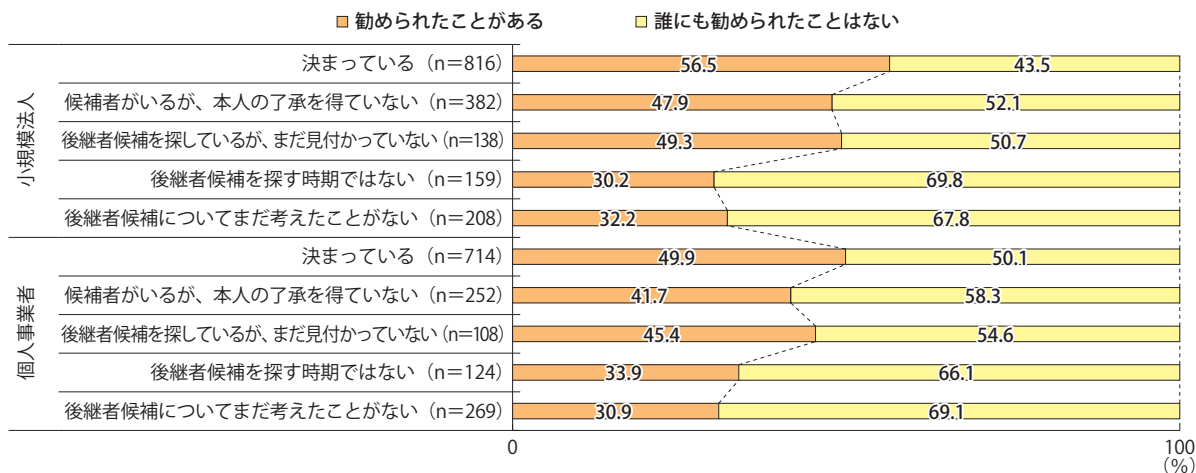
2. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

周囲からの働きかけに着目し、後継者の選定状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合について見たものが第2-2-68図である。「後継者が決まっている」小規模事業者では、周囲から「勧められたことがある」と回答している割合が

高いことが見て取れる。他方で、「後継者候補を探す時期ではない」、「後継者候補についてまだ考えたことがない」といった、経営者が経営や資産の引継ぎに関する意識を持っていない場合には、周囲からの働きかけが少ないことが分かる。

第2-2-68図

後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

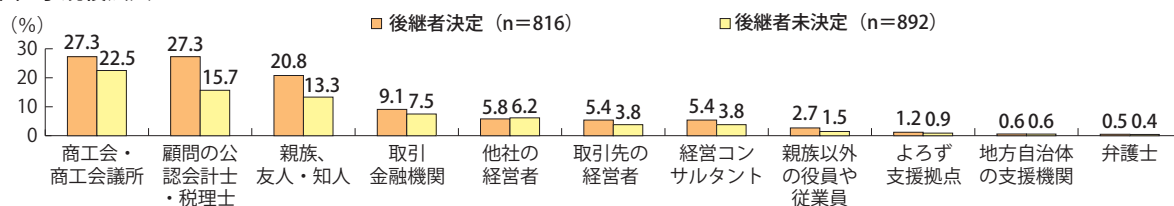
第2-2-69図は、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を後継者決定・未決定別に見たものである。「商工会・商工会議所」や「親族、友人・知人」が最も多いのは共通であるが、後継者が決定している小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等から経営や資産の引継ぎの準備を勧められている一方で、個人

事業者ではその割合が低いことが見て取れる。個人事業者では、「顧問の公認会計士・税理士」、「取引金融機関」との関係がそもそもないことも多く、あったとしてもあまり関係が密でないことが考えられる。小規模事業者に対しても、経営者にとって身近な存在から事業承継の準備に向けた働きかけを行うことが期待される。

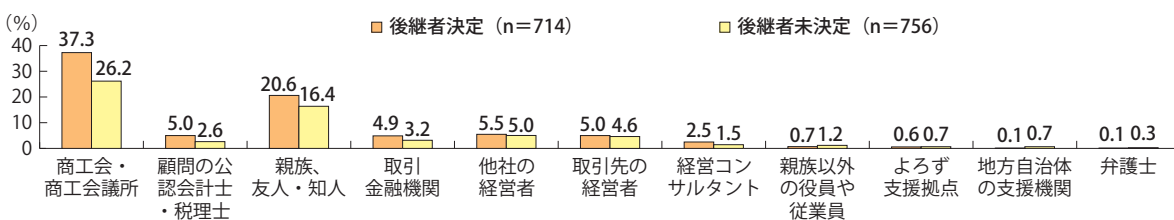
第2-2-69図

後継者決定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

3. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

③「経営の引継ぎ」まとめ

第1節第2項では、「経営の引継ぎ」について準備状況や課題について見てきた。

経営を引き継ぐ上で後継者は重要な要素であり、現状を見ると、中規模法人では親族外承継が約3分の1を占めるが、依然として親子間承継が大半である。

後継者未決定企業においては、後継者の選定や了承を得ることが最も重要な課題であり、経営者も後継者・後継者候補に対して経営を譲る意思を明確に伝え、引継ぎに向けて、対話を重ねる必要がある。また、後継者を補佐する人材の確保や引継ぎ後の事業運営計画等の課題に関しても全般的に対策・準備が進んでいない。こうした点を踏まえると、経営者は、自身が引退時期に達するより

も早い時期から、事業承継に向けた意識を持ち、後継者選定とともに、経営の引継ぎに向けた社内体制の整備等の準備を進めていくことが重要である。

また、後継者が決定している企業では、周囲に対して相談している割合や事業承継の準備を周囲から勧められた割合が高いことが分かった。事業承継は、様々な経営課題に関わるため、経営者も一人で抱え込むことなく、身近な相談相手に対して相談することが重要である。それだけでなく、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等の身近な支援機関も、事業承継の意識付けを図る上で、経営者に対して働きかけを行っていくことが、円滑な経営の引継ぎの実現に向けて期待される。

事例

2-2-2

株式会社オーテックメカニカル

円滑な経営の承継に向けて3代で取り組む企業

山梨県南アルプス市の株式会社オーテックメカニカル（従業員41名、資本金5,570万円）は、高速組立・高速検査を行う省力機械・自動機の開発、設計及び製造、販売業者である。

創業者である芦澤会長自身は65歳を目処に経営の承継を行いたいと考えていた。会社設立後10年が経過し、芦澤会長が50歳を過ぎた頃、会社の成長とともに従業員が増えていく中、優秀な従業員が次の経営者として会社を継いでゆき、永く存続していく会社作りに取り組み始めた。

省力機械・自動機の開発、設計には高い技術力を要することから、創業当時から技術力の向上と従業員の人材育成に力を入れてきた。この中で、一番効果が大きかったのは、18年前から取り組んでいる経営計画発表会である。芦澤会長の経営に関する考えを、毎期の発表会を通じて従業員に伝えることで、経営者と従業員の目指す方向性が一致していくのを実感したという。また、この発表会を続けていくことで、徐々に経営者的な視点を持つ人材が育ってきた。

こうして芦澤会長は、経営を担う後継者として、創業当時のメンバーであった若林氏（現社長）を選定し、2002年に若林氏は当時41歳で次の社長候補として常務取締役役に就任した。その7年後の2009年には若林氏が社長、芦澤氏が会長に就任した。これは芦澤会長自身が41歳で起業をした経験から、「40代になったら経営陣（取締役）として登用すべき」という考えに基づいている。「経営計画発表会等を通じて、早くから若林氏とも経営理念を共有してきたことから、スムーズな経営承継ができた。」と芦澤会長は振り返る。また、社長を継いだ若林社長も「経営計画書があることで経営の方向性が定まっており、経営しやすい環境だった。」と話す。

同社は、東京中小企業投資育成株式会社¹¹（以下、「投資育成」という。）の出資を受けており、若林氏を投資育成が開催する「次世代経営者ビジネススクール」に参加させるなど、後継者教育のために外部の研修等を積極的

に活用した。芦澤会長は「経営者に必要な知識の習得をさせるという観点に加え、「次の経営者を任せる」というメッセージを伝えなかった。」と言う。また、若林社長は「自分と同じ境遇の後継者候補が集まっており、経営を継ぐ者の課題や悩みを共有できた。このビジネススクールでの経営者のつながりは10年以上経った今でも続いている。」と同じ境遇の経営者との繋がりが大事であったと話す。さらに2013年には次の経営者候補として、営業部長の手塚氏（当時42歳、現常務）を取締役に抜擢し、同ビジネススクールに参加させている。「組織規模が大きければ、後継者を選ぶということもできるが、中小企業は自社で採用してから時間をかけて育てて行かなければならない。そして後継者候補には早くから経営者としての経験を積ませていく必要がある。」と芦澤会長は話す。

円滑な非同族承継に向けて、芦澤氏一族が保有していた自社株式の大半は経営陣や従業員持株会に譲渡し、役員や従業員の経営参画意識を高めている。芦澤会長は「創業当時から会社は公器という認識が強かった。自社株式は経営に関わる人が代々保有していき、従業員から育った人材が脈々と会社を継いでいってほしい。」と述べている。



次の次まで見据えた経営体制（左から手塚取締役、芦澤会長、若林社長）

11 投資育成についてはコラム2-2-5を参照

3 資産の引継ぎに関する準備状況及び課題

事業や会社に関係する資産を経営者が所有している場合、経営者の交代にあわせて、こうした資産も次世代に引き継がれていく必要がある。こうした事業や会社に関係する資産としては、自社株式と事業用資産が挙げられる。自社株式や事業用資産を引き継ぐ方法には、こうあるべきという決まった方法があるわけではなく、個別の事情で望ましい在り方が異なってくる。自社株式を例に挙げると、集約して承継することで納税や買取りに関わる承継者の資金負担が重くなることもあれば、多くの関係者に分散して承継することで経営の安定に支障が生じる可能性もあり得る。

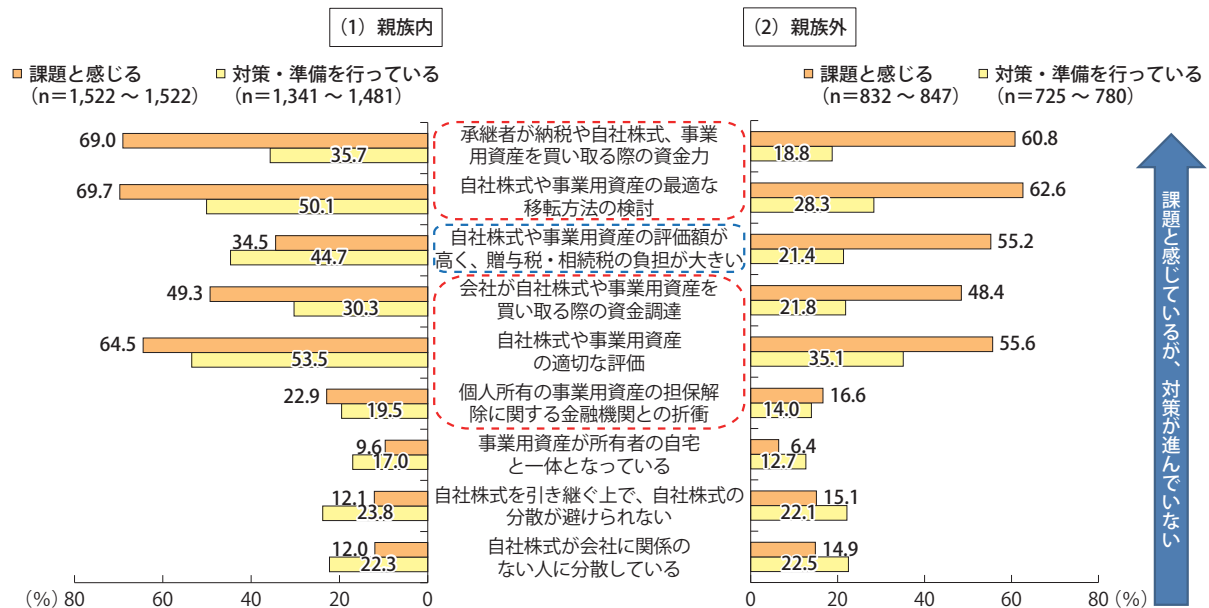
また、経営を引き継ぐ後継者が親族内か親族外かでも対応は異なる。親族に引き継ぐ場合は、自社株式や事業用資産を贈与・相続により移転する方法が一般的であり、贈与税・相続税の負担が発生する。他方で、役員や従業員等の親族外に引き継ぐ場合は、自社株式や事業用資産を所有する者と経営を担う者が異なる所有と経営の分離が生じることもあるが、資産を引き継ぐ際は有償譲渡によることも多く、買取資金の調達や現経営者及び親族との合意形成が重要となる。

いずれにしても、資産の引継ぎに関しては多様な面があり専門性を要する事項も多い。第3項では、こうした経営者が所有する自社株式や事業用資産の引継ぎについて、経営の引継ぎと同様、中規模法人と小規模事業者に分けて、実態を把握するとともに準備状況や課題を概観する。

①中規模法人の資産の引継ぎの準備状況及び課題

はじめに、**第2-2-70図**は資産の引継ぎについて、現経営者と後継者・後継者候補との親族関係別に「課題とを感じる」項目と「対策・準備を行っている」項目を見たものである。共通する課題としては、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」や「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」等が挙げられる。他方で、「自社株式や事業用資産の評価額が高く、贈与税・相続税の負担が大きい」に関しては、後継者・後継者候補が親族内のときに比べて、親族外では対策・準備が進んでいないことが分かる。総じて見ても、後継者が親族外の方が対策・準備を行っている割合が低い。

第2-2-70図 資産の引継ぎの課題と対策・準備状況（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

3. それぞれの項目について、「課題と感ずる」、「対策・準備を行っている」と回答した企業を集計している。

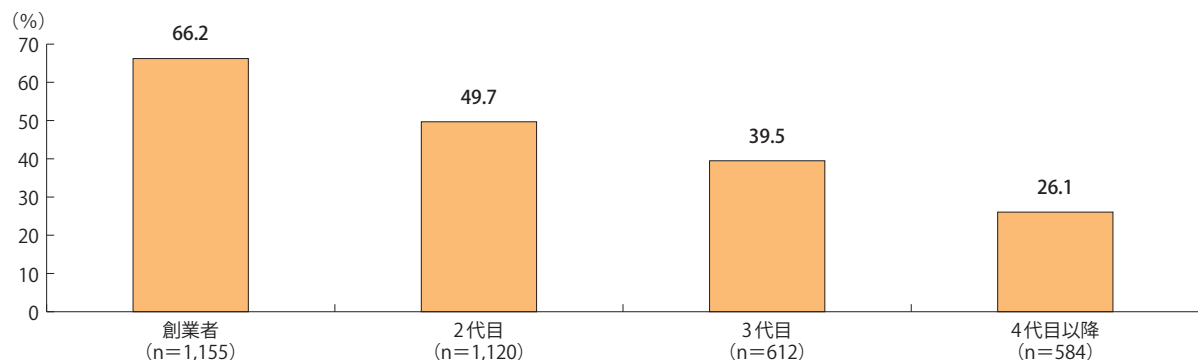
4. 後継者・後継者候補が親族外で「課題と感ずる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差が大きいものから表示している。

次に、こうした自社株式や事業用資産はどのような形で所有され、次世代に引き継がれるのかについて確認していく。

はじめに、中規模法人の自社株式の所有状況について見ていく。第2-2-71図は、経営者が所有する株式の構成比（平均）を経営者の代数別（何

代目の経営者に当たるか）で見たものである。その構成比は、創業者の平均で66.2%であったが、4代目以降の平均では26.1%となっており経営者が代替わりするにつれて、経営者の所有する株式構成比が低減していくと推察される。

第2-2-71図 経営者の保有する株式構成比（経営者の代数別）

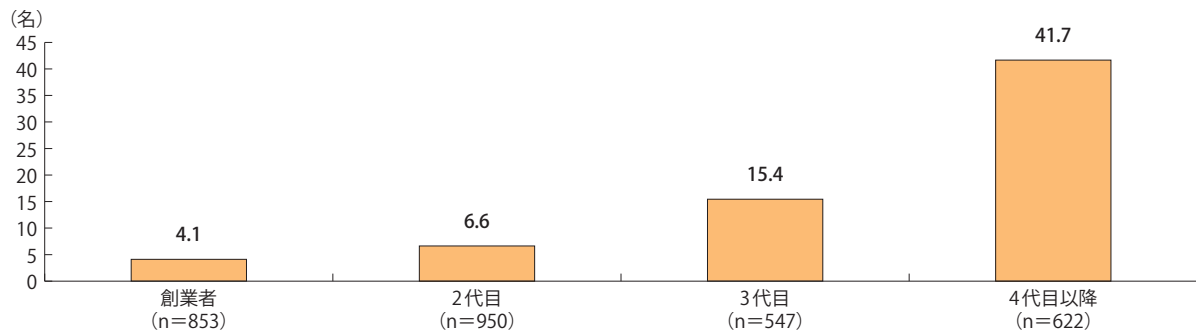


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

次に、株主数の平均について経営者の代数別に見ていく（第2-2-72図）。株主数の平均は、創業者の場合は4.1名に過ぎないが、4代目以降になると41.7名となっており、経営者が代替わりする

につれて、従業員持ち株会等による従業員の株式保有も含め、株式が広く分散していくと推察される。

第2-2-72図 経営者の代数別に見た、株主数（平均）



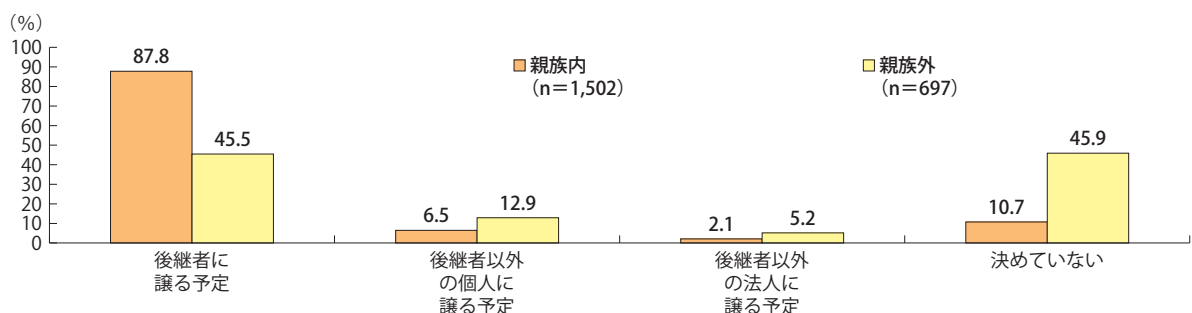
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

ここからは、経営者が所有する自社株式をどのように次世代に引き継いでいくのかについて分析していく。

後継者・後継者候補との関係別に見た、自社株式の譲渡先について見たものが第2-2-73図である。これによると、後継者・後継者候補が親族の場合は後継者への引継ぎが87.8%を占めているが、

後継者・後継者候補が親族外の場合は「決めていない」と回答する割合が高く、引継ぎ先を決めかねていると推察される。他方で、後継者・後継者候補が親族外で譲渡先を決めている場合、後継者候補が親族内である場合に比べ、後継者以外の法人・個人に譲ると回答する割合が親族内に比べて高い。

第2-2-73図 自社株式の譲渡予定先（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

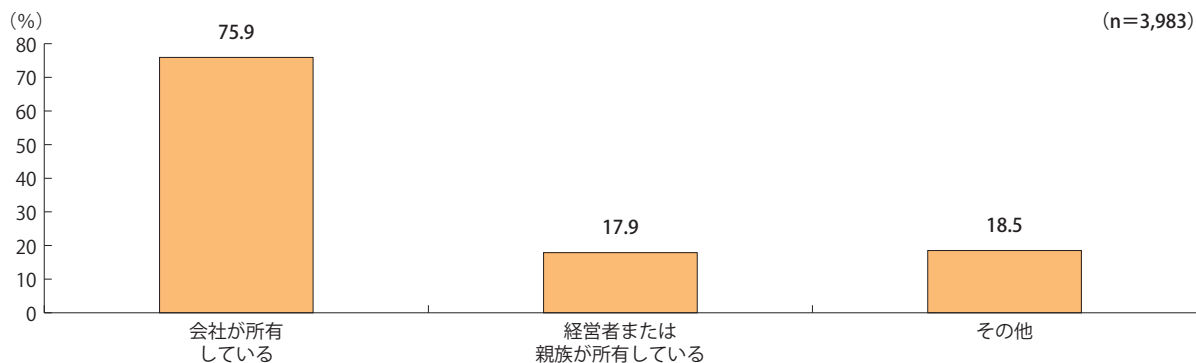
2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

3. 「自社株式を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

次に、事業用資産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物等）の所有状況を見ていく。第2-2-74図は、自社の事業用資産の所有状況を見たもので

ある。中規模法人では、「経営者または親族が所有している」割合は17.9%に過ぎず、会社所有の割合が最も高い。

第2-2-74図 中規模法人の事業用資産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

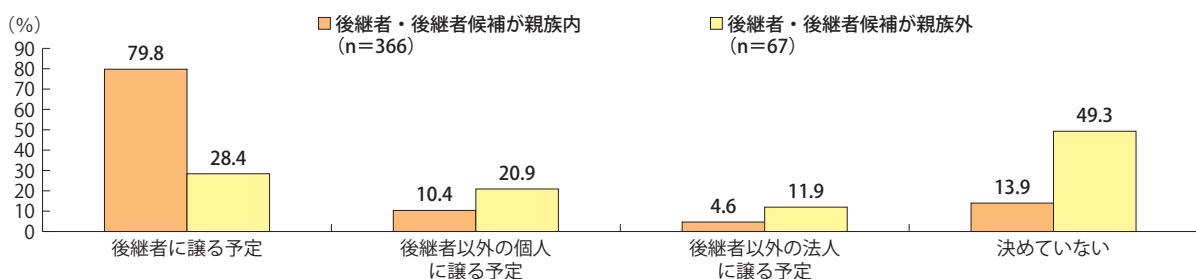
3. ここでいう事業用資産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

4. 「その他」とは、賃借しているなどをいう。

第2-2-75図は、後継者・後継者候補との関係別に、事業用資産の譲渡予定先について見たものである。後継者・後継者候補が親族内であると、「後継者に譲る予定」が最も多く79.8%となっているが、後継者・後継者候補が親族外であると、経営者が「決めていない」が最も多く、自社株式

と同様で譲渡先を決めかねていると推察される。他方で、後継者・後継者候補が親族外で譲渡先を決めている先では、自社株式と同様、後継者以外の法人・個人に譲ると回答する割合は親族内に比べて高い。

第2-2-75図 経営者が所有する事業用資産の譲渡先（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

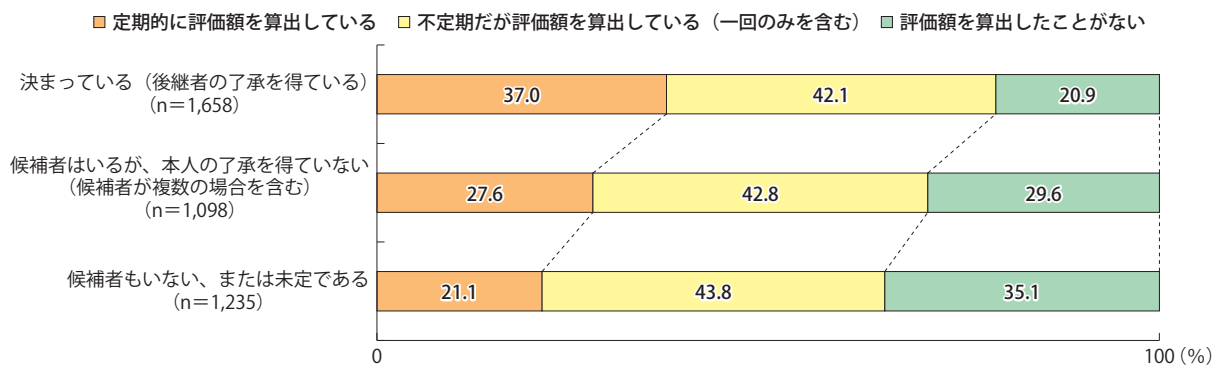
2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

3. 経営者が「事業用資産を所有していない」を除いて集計している。

続いて、自社株式や事業用資産の引継ぎに関する準備状況について見ていく。はじめに、引継ぎの際に要する費用を把握するために必要な、自社株式の評価額についてどの程度経営者が意識しているのかについて見ていく。第2-2-76図は、後継者の選定状況別に自社株式の評価額の算出状況

を見たものである。後継者未決定企業に比べ、後継者決定企業では「定期的に評価額を算出している」と回答する割合が高く、後継者の決定が進んでいるほど自社株式の評価額の算出を行っている傾向にあり、経営の引継ぎと共に資産の引継ぎの準備を進めていることが分かる。

第2-2-76図 後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況

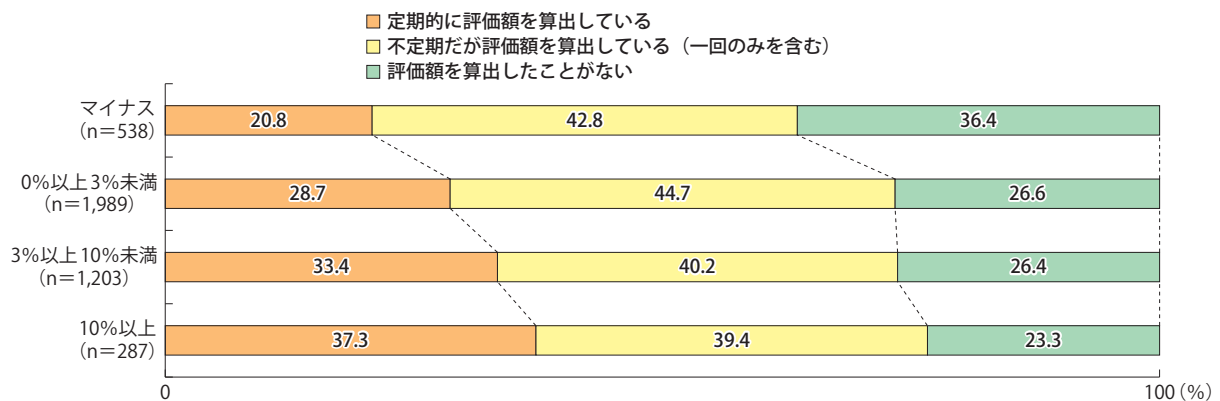


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

自社株式の評価額に関しては、会社の利益や純資産額といった要素によって決定されるため、以下では、こうした利益や純資産額に関連する財務指標に着目して、自社株式の評価額算出状況を見ていく。第2-2-77図は自社株式の算出状況について直近決算期の売上高経常利益率別に見たもの

である。売上高経常利益率が高い企業ほど、「定期的に評価額を算出している」割合が高く自社株式評価額を意識している企業が増えている。他方で、売上高経常利益率10%以上の企業でも、「評価額を算出したことがない」割合が23.3%いることが見て取れる。

第2-2-77図 売上高経常利益率別に見た、自社株式の評価額の算出状況

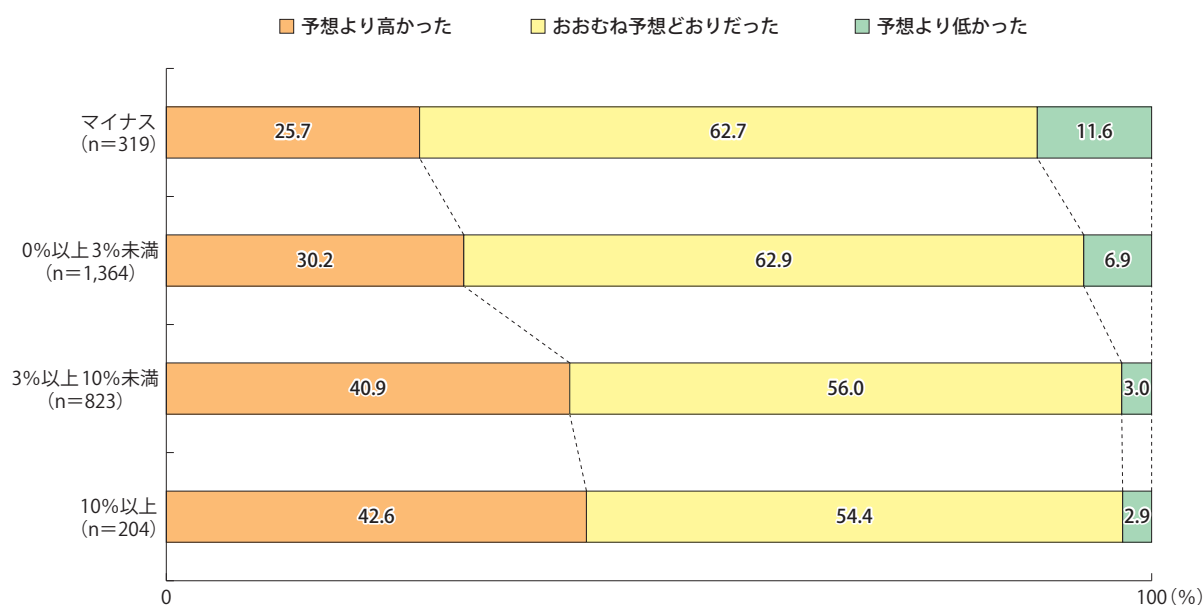


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

こうした自社株式の評価額を算出した企業で、評価額の印象を売上高経常利益率別に見たものが第2-2-78図である。全体的な傾向として、高収益な企業ほど自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。他方で、売上高経常利益率がマイナスの企業であっても25.7%が予想外に高い評価額であったという印

象を受けている。したがって、過去の利益の蓄積が大きい企業や高収益の企業だけでなく、利益率が低い企業であっても自社株価を算出した際に思わぬ高値になっていることに直面することが起こり得る。日頃から定期的に自社株式評価額を算出するように心掛けておくことが重要である。

第2-2-78図 売上高経常利益率別に見た、自社株式評価額の印象



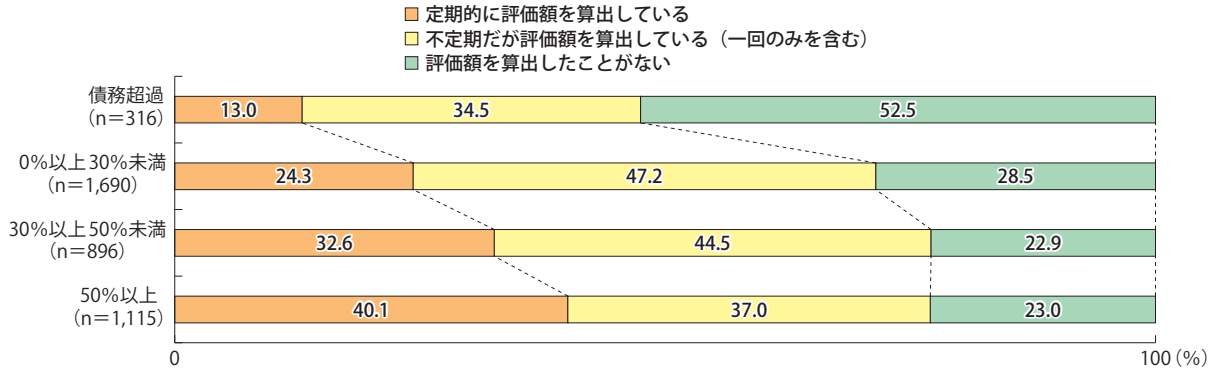
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している（一回のみを含む）」と回答した者を集計している。

また、第2-2-79図は自社株式の評価額の算出状況を自己資本比率別に見たものであるが、自己資本比率が高い企業ほど「定期的に評価額を算出

している」割合が高く自社株式評価額を意識している企業が増えている。

第2-2-79図 自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の算出状況



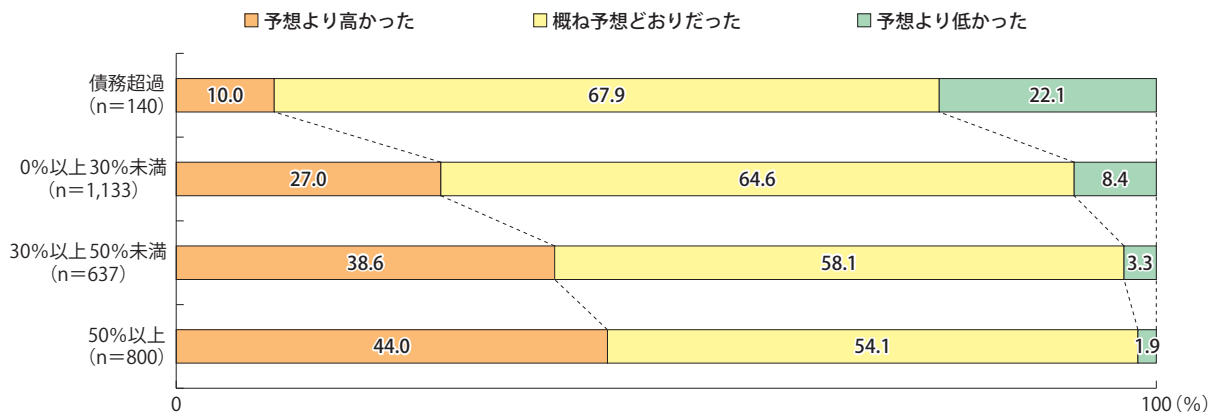
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株) 東京商工リサーチ）

こうした自社株式の評価額を算出した企業がどのような印象を受けたかについて、自己資本比率別に見たものが第2-2-80図である。自己資本比率が高い企業ほど、自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

以上を踏まえると、足下の収益力や自社の利益蓄積が行われている企業、すなわち財務的に優良

な企業ほど自社株式の評価額について高いと感じている傾向があり、定期的に自社株式の評価額を算出している。他方で、そうした企業でも、算出を行ったことがない企業も一定割合いることから、中小企業においても自社の株価を意識することが重要であると示唆される。

第2-2-80図 自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の印象



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株) 東京商工リサーチ）

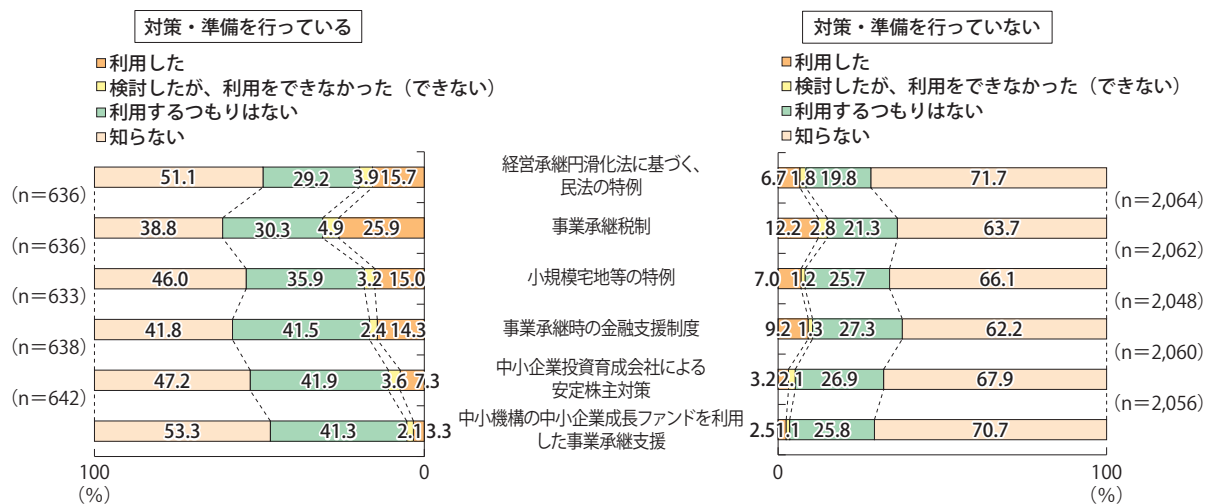
(注) 自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している（一回のみを含む）」と回答した者を集計している。

ここからは、第2-2-70図で見た各課題の中で「課題とを感じる」割合と「対策・準備を行っている」割合との差が特に大きかった、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」（以下、「承継者の資金力」という。）の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。

はじめに、資産の引継ぎに関連する各種支援施策¹²の認知・活用状況について見ていく。第2-2-

81図は、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に施策の認知・活用状況を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者よりも高いことが見て取れる。「対策・準備を行っていない」企業では、こうした施策が知られておらず、活用されていない可能性が考えられる。

第2-2-81図 「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

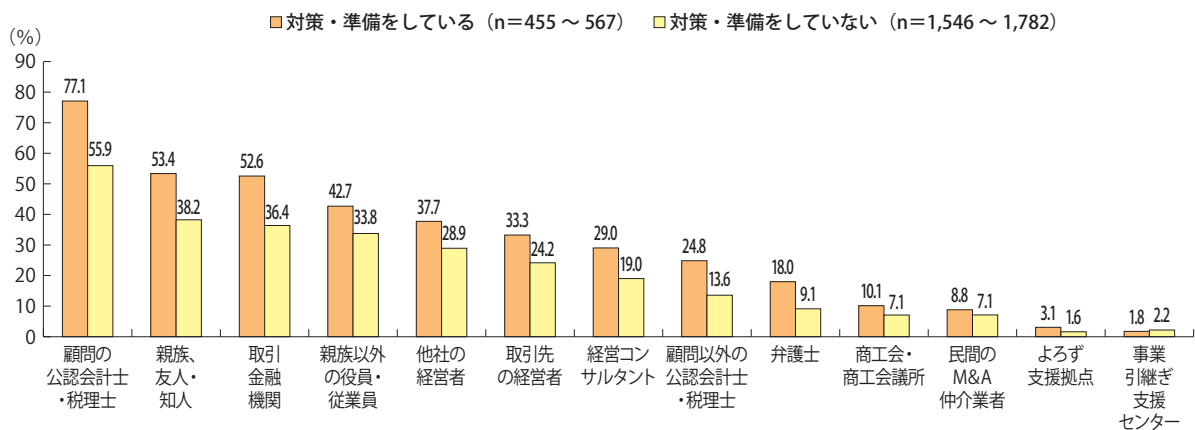
（注）「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

12 各種支援施策の詳細については、コラム2-2-2を参照。

第2-2-82図は、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも周囲に対して相談を行っている割合が高い。また、「対策・準備を行っている」中規模法人の相

談相手に着目すると、「顧問の公認会計士・税理士」や「親族、友人・知人」、「取引金融機関」の割合が5割を超えており、そうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

第2-2-82図 「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

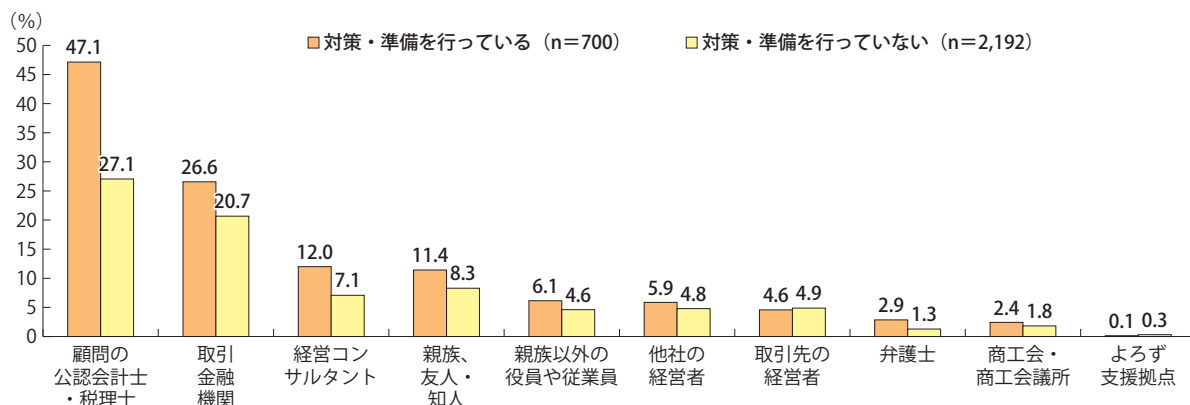
4. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見たものが、第2-2-83図である。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも、周囲から準備を勧められた割合が高いことが見て取れる。その相手と

しては、「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等が多くなっている。特に親族外承継の場合には、「承継者の資金力」が課題となるが、対策には時間がかかるため、早期に準備に着手するよう、こうした周囲の支援者が経営者に対して働きかけていくことが期待される。

第2-2-83図

「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

4. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

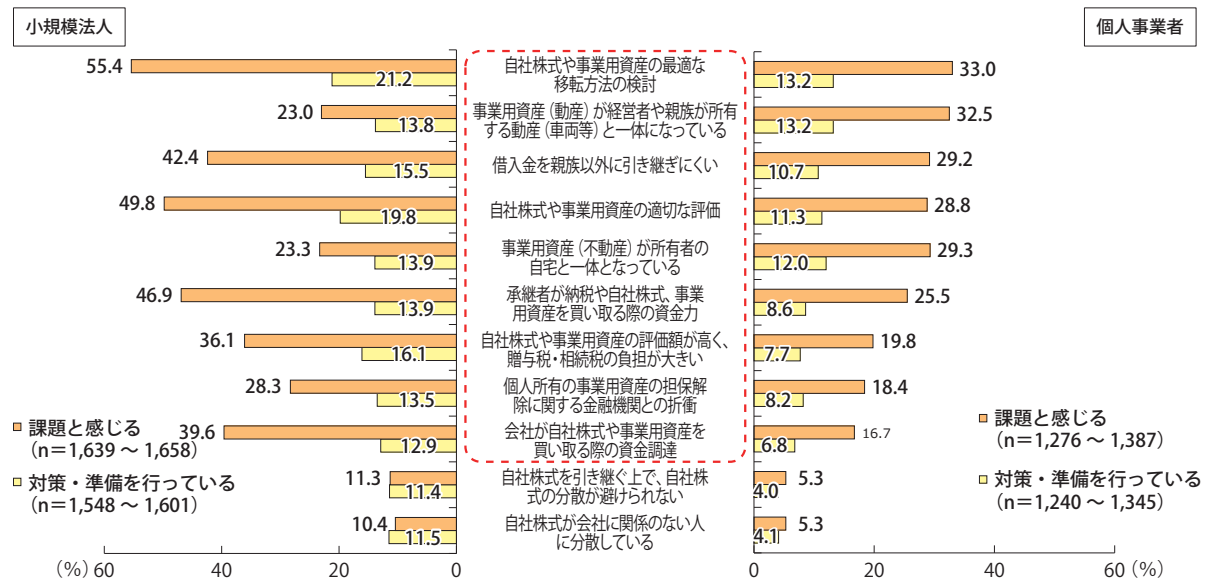
②小規模事業者の資産の引継ぎの準備状況及び課題

ここからは、小規模事業者向けアンケート調査結果に基づき、小規模事業者の資産の引継ぎについて分析を行っていく。小規模事業者では、中規模法人に比べて、経営者個人と会社・事業との関係が明確ではないことが多い。特に、個人事業者においては、経営者自身が「その名」において事業を行い、取引先や顧客との契約を結び、事業用資産を所有しているため、個人と事業は一体である。以下では、そうした組織形態の違いに留意しながら分析を進めることとしたい。

第2-2-84図は資産の引継ぎについて、小規模

法人・個人事業者別に「課題と感ずる」項目と「対策・準備を行っている」項目を見たものである。小規模法人・個人事業者に共通する課題としては、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」、「事業用資産（動産）が経営者や親族が保有する動産（車両等）と一体になっている」、「借入金を親族以外に引き継ぎにくい」などが挙げられる。総じて、個人事業者に比べて、小規模法人では資産の引継ぎに関して課題と感ずっている割合が高い。他方で、個人事業者では、小規模法人に比べると「準備・対策をしている」割合が低い。

第2-2-84図 資産の引継ぎの課題と対策・準備状況（小規模法人・個人事業者）

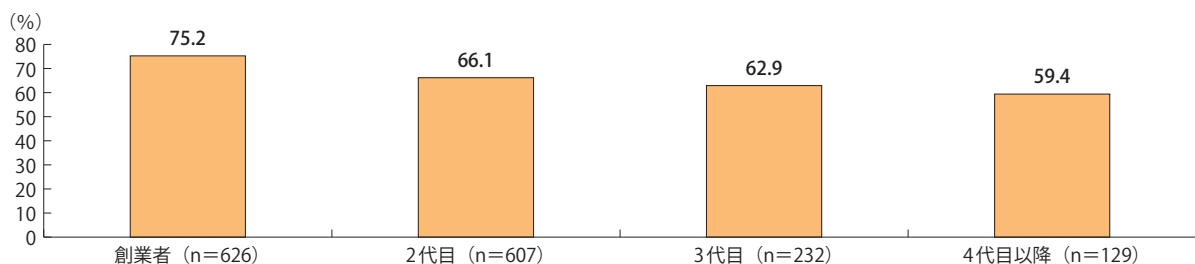


次に、小規模法人が、自社株式や事業用資産をどのような形で所有し、次世代に引き継ぐかについて確認していく。こうした状況について自社株式と事業用資産に分けて概観していく。

第2-2-85図は、経営者が所有する株式の構成比（平均）を経営者の代数別（何代目の経営者に当たるか）で見たものである。その構成比は、創

業者の平均で75.2%であったが、4代目以降の平均では59.4%となっており経営者の代数を重ねるにつれて、経営者の所有する株式構成比が低減していくと推察される。他方で、中規模法人に比べ、経営者の代数を重ねても経営者の株式構成比の低下は少なく、経営者に一定程度株式が集約されているのが特徴といえる。

第2-2-85図 経営者の代数別に見た、経営者の株式構成比（平均）（小規模法人）

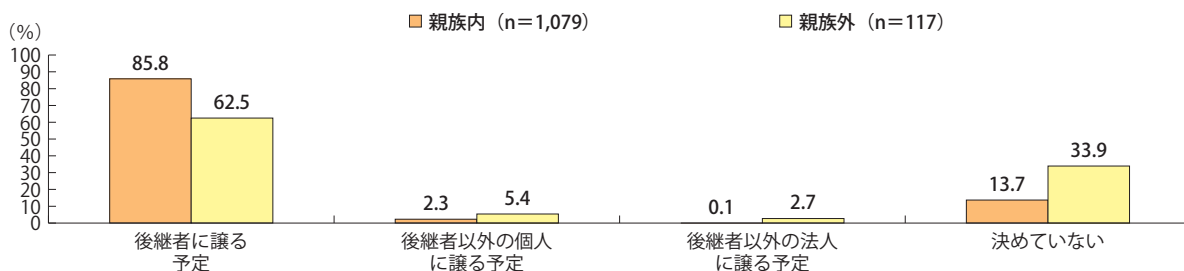


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

後継者・後継者候補との関係別に自社株式の譲渡先について見たものが第2-2-86図である。これによると、後継者・後継者候補が親族の場合は「後継者に譲る予定」が85.8%を占めているが、後継者・後継者候補が親族外の場合はその割合が

62.5%となり、「決めていない」と回答する割合が高くなる。後継者・後継者候補が親族外の場合でも、「後継者に譲る予定」とする割合は、中規模法人と比べると高いことが分かる。

第2-2-86図 小規模法人の自社株式の譲渡予定先（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

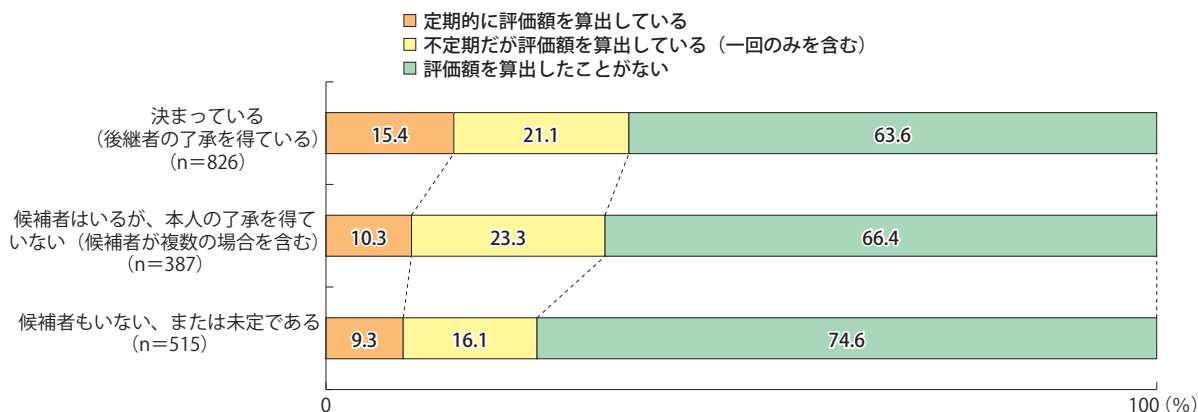
3. 「自社株式を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、自社株式の引継ぎに関する準備状況について見ていく。ここでは、自社株式の評価額についてどの程度経営者が意識しているのかについて確認する。

第2-2-87図は、小規模法人について、後継者の選定状況別に自社株式の評価額の算出状況を見たものである。後継者未決定企業に比べ、後継者

決定企業では「定期的に評価額を算出している」と回答する割合が高く、後継者の決定が進んでいるほど自社株式の評価額の算出を行っている傾向があるものの、小規模法人では、中規模法人に比べ、自社株式について「評価額を算出したことがない」という割合が高く、自社株式の評価への認識が低いことが分かる。

第2-2-87図 後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況（小規模法人）

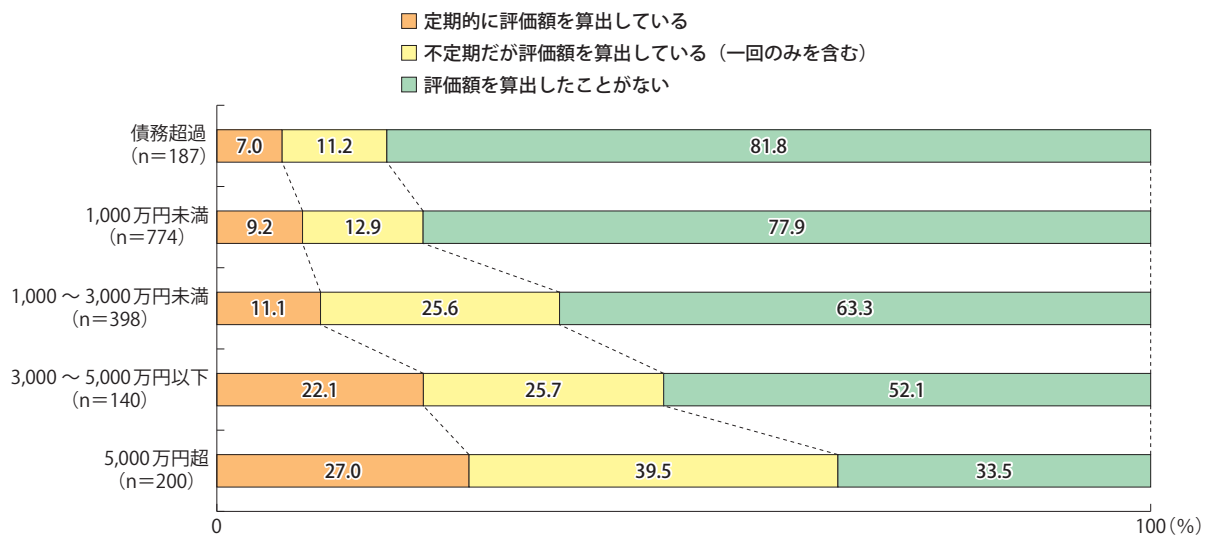


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

自社株式の評価額に関しては、会社の利益や純資産額といった要素によって決定される。第2-2-88図は小規模法人について、自社株式の算出状況を純資産額別に見たものである。純資産額が高

い企業ほど、「定期的に評価額を算出している」割合が高く、自社株式評価額を意識している企業が多いことが分かる。

第2-2-88図 純資産額別に見た、自社株式の評価額の算出状況（小規模法人）

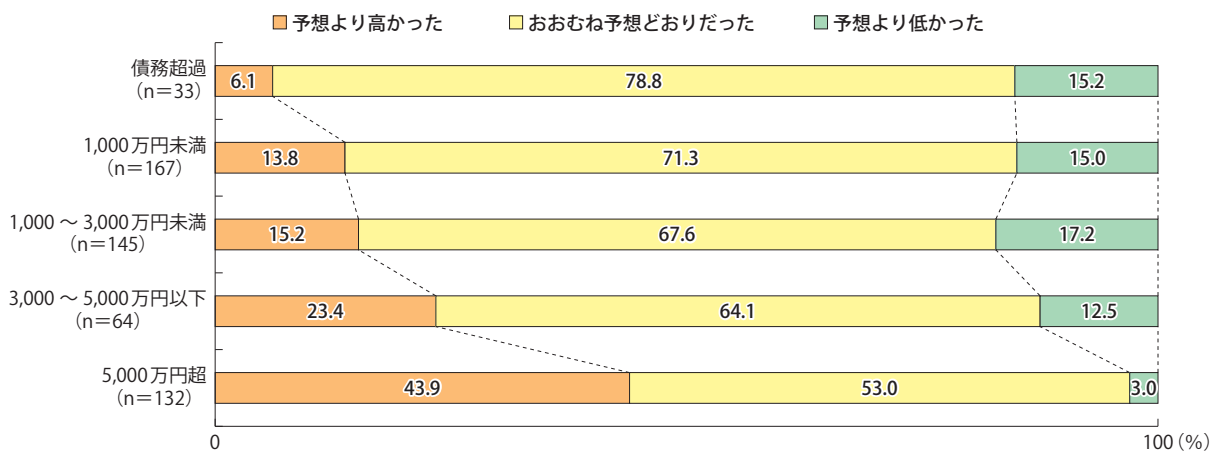


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、こうした自社株式の評価額を算出した企業がどのような印象を受けたかについて、純資産額別に見たものが第2-2-89図である。純資産額

が大きい企業ほど、自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

第2-2-89図 純資産額別に見た、自社株式の評価額の印象（小規模法人）



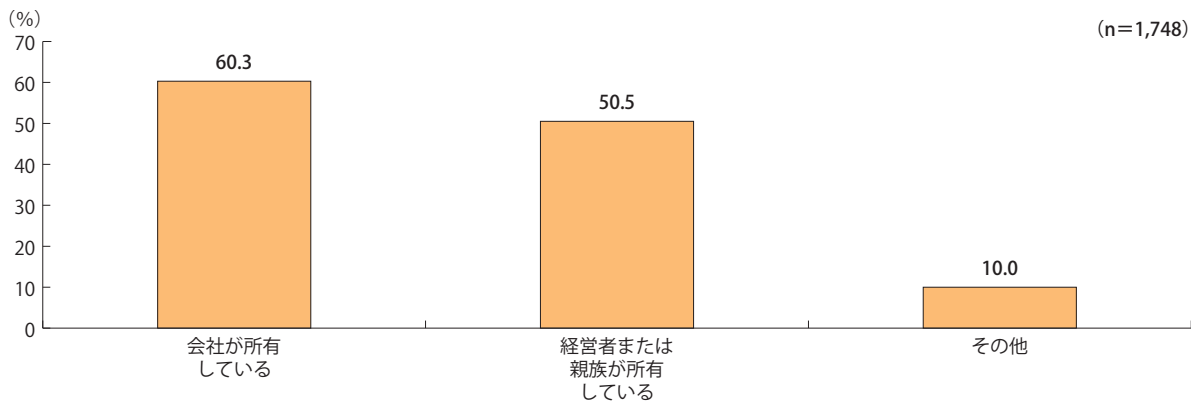
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している（一回のみを含む）」と回答した者を集計している。

次に、小規模法人の事業用不動産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物）の所有状況を見ていく。第2-2-90図は、自社の事業用不動産の所有

状況を見たものである。「経営者または親族が所有している」割合は50.5%と中規模法人に比べて割合が高い。

第2-2-90図 小規模法人の事業用不動産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

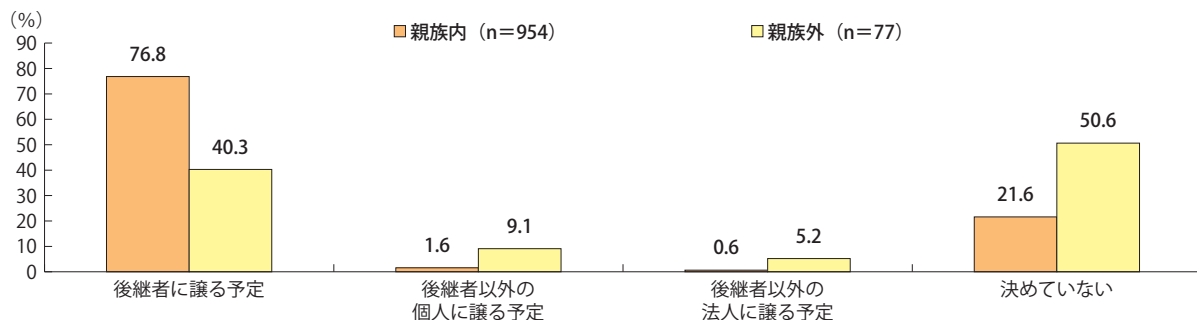
3. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

4. 「その他」とは、賃借しているなどをいう。

第2-2-91図は、後継者・後継者候補との関係別に、事業用資産の譲渡予定先について見たものである。後継者・後継者候補が親族内であると、「後継者に譲る予定」が最も多く76.8%となって

いるが、後継者・後継者候補が親族外の場合、「決めていない」が最も多く、譲渡先を決めかねている経営者が多いと推察される。

第2-2-91図 小規模法人の経営者が所有する事業用資産の譲渡先（親族内・親族外）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

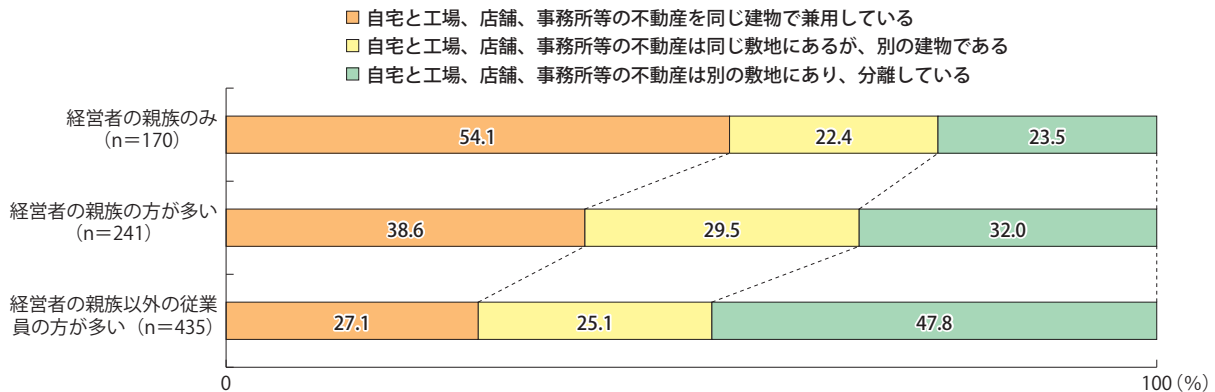
3. 経営者が「事業用資産を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

次に、経営者または親族所有となっている事業用不動産の特徴について確認する。第2-2-92図は、従業員構成別に、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況を見たものである。「経営者の親族のみ」や「経営者の親族の方

が多い」といった家族経営に近い小規模法人では、自宅と事業用不動産が同じ建物である割合が高いなど一体性が強い企業が多くなっていると見て取れる。

第2-2-92図

従業員構成別に見た、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況（小規模法人）



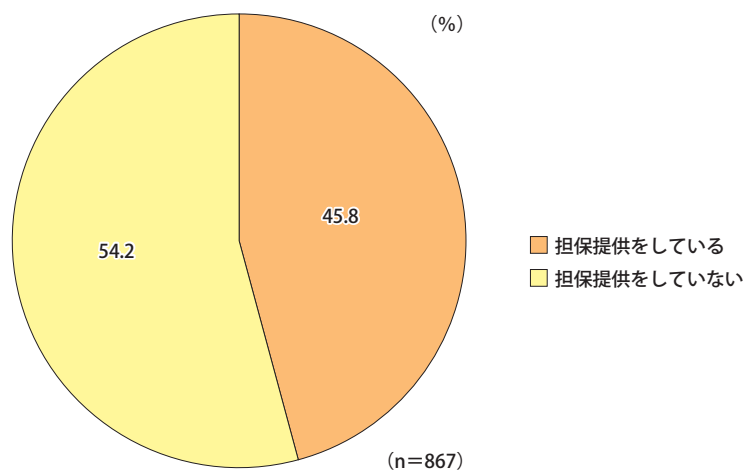
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
（注）事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

また、経営者や親族が所有している事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合について見たものが第2-2-93図である。45.8%の小規模法

人が担保提供しており、経営者や親族が所有している事業用資産が資金調達においても重要な役割を果たしている。

第2-2-93図

経営者または親族所有の事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合（小規模法人）

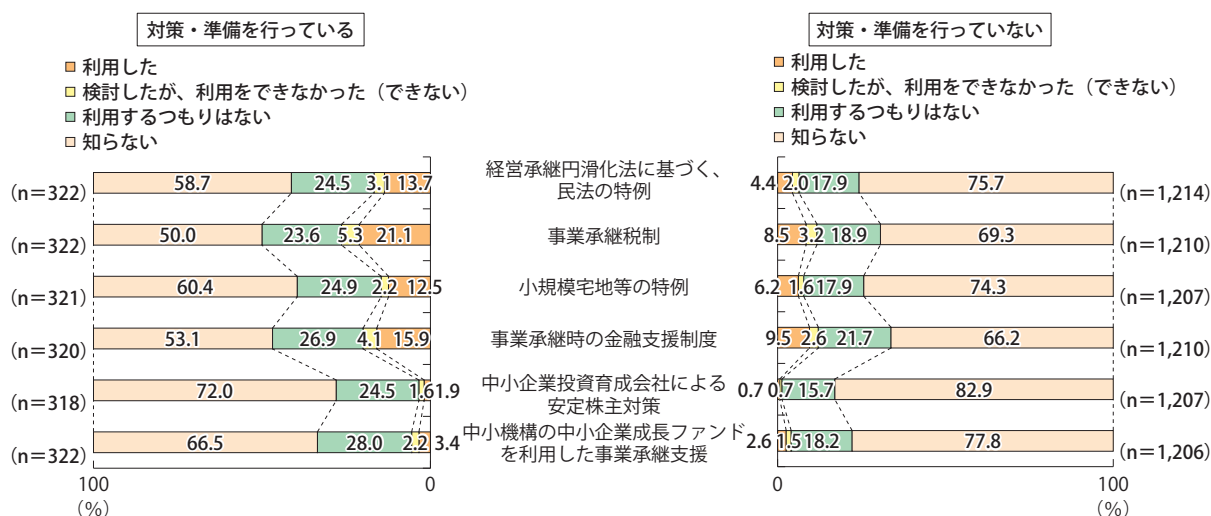


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
（注）事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

ここからは、第2-2-84図で見た各課題の中で「課題と感じる」割合と「対策・準備を行っている」割合に差が特に大きかった、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」（以下、「最適な移転方法」という。）の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。第2-2-94図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に施策の認知・活用状

況を見たものである。小規模法人でも、中規模法人と同様、「対策・準備を行っている」と回答した者は、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者に比べて高いことが見て取れる。「対策・準備を行っていない」企業では、こうした施策が知られておらず、活用されていない可能性が考えられる。

第2-2-94図 「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況（小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

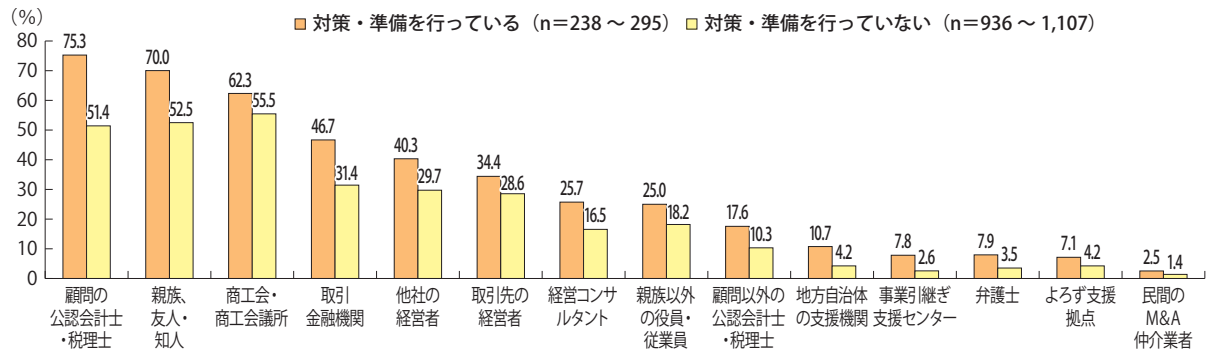
（注）「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

第2-2-95図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも周囲に対して相談を行っている割合が高いこと

が見て取れる。そうした相談相手については、「顧問の公認会計士・税理士」や「親族、友人・知人」、「商工会・商工会議所」が60%を超えており、こうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

第2-2-95図

「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手（小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

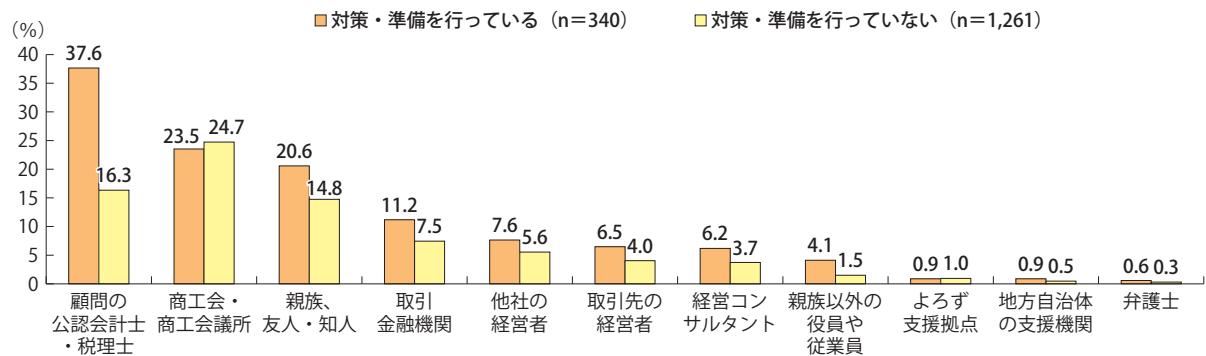
4. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見たものが、第2-2-96図である。「対策・準備を行っ

ている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者に比べ「顧問の公認会計士・税理士」から、準備を勧められた割合が高いことが見て取れる。

第2-2-96図

「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

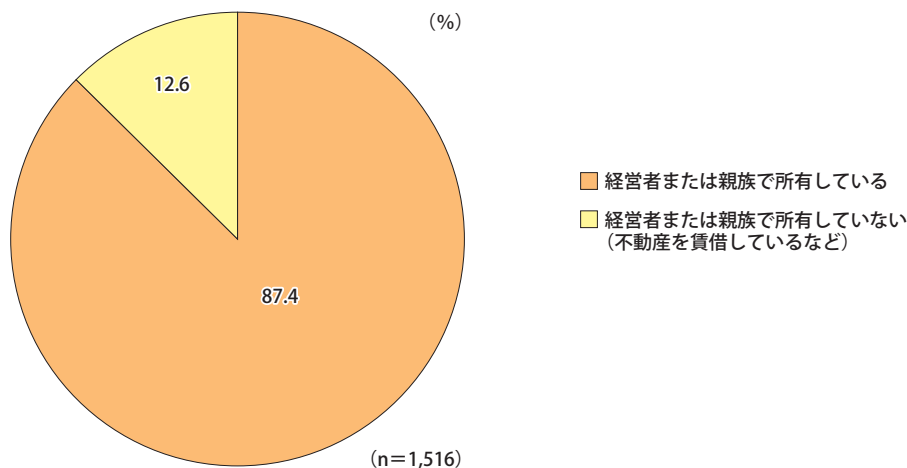
3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

4. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

ここからは、個人事業者の資産の引継ぎについて見ていく。はじめに、個人事業者の事業用不動産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物）の所有状況を見ていく。第2-2-97図は、自社の事業用

不動産の所有状況を見たものである。「経営者または親族が所有している」割合は87.4%となっており、多くの個人事業者が事業用不動産の引継ぎを検討する必要がある。

第2-2-97図 個人事業者の事業用不動産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

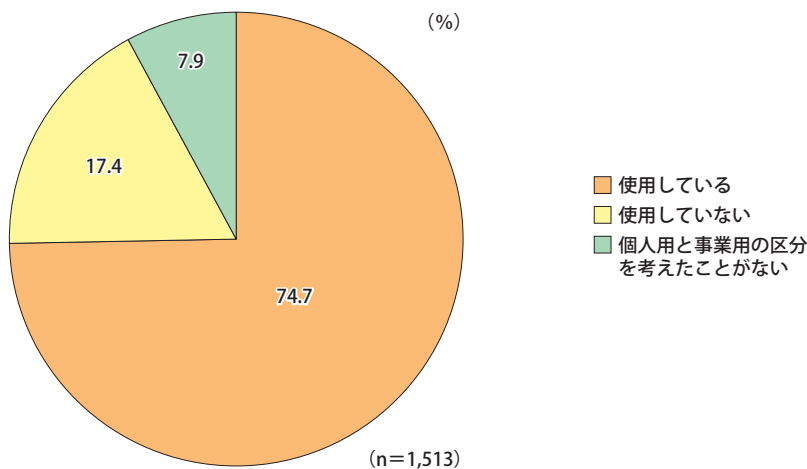
(注) 1. 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

2. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

第2-2-98図は、経営者や親族が個人で所有する車両等の動産を事業用で使用している割合について見たものである。「使用している」割合は

74.7%となっており、多くの個人事業者が事業用動産と個人所有の動産が一体化している。

第2-2-98図 経営者や親族が個人で所有する動産（車両等）を事業用で使用している割合（個人事業者）

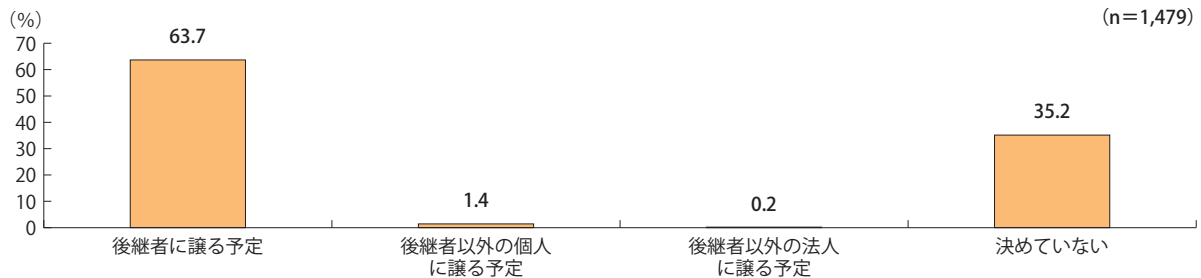


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、個人事業者の経営者が所有する事業用資産の譲渡先について見ていく（第2-2-99図）。個人事業者では、「後継者に譲る予定」が63.7%と

最も多いものの、「決めていない」が35.2%おり、検討が進んでいない個人事業者も存在する。

第2-2-99図 個人事業者の経営者が所有する事業用資産の譲渡先



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

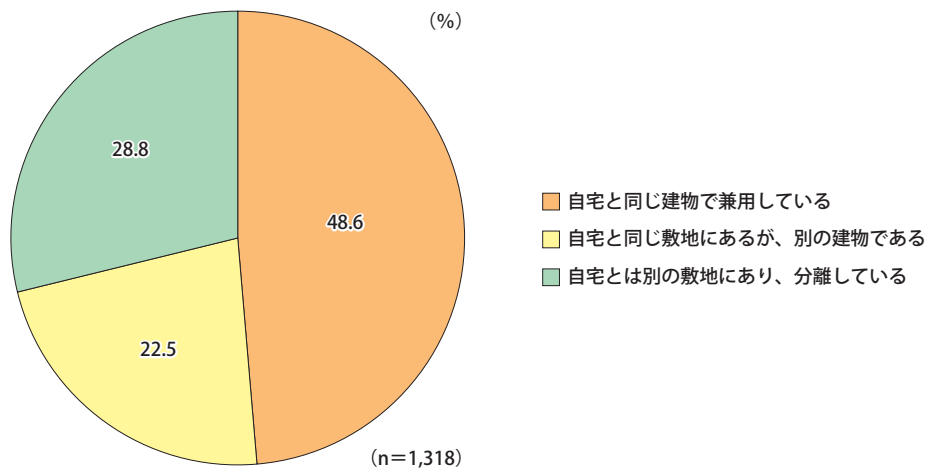
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「事業用資産を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、個人事業者の経営者や親族が所有している事業用不動産の特徴について確認する。第2-2-100図は、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況を見たものである。自

宅と事業用不動産が同じ建物である割合が48.6%と事業用資産と自宅の一体性が強い事業者が多くなっている。

第2-2-100図 経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅との分離状況（個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 「経営者または親族で所有している」と回答した者を集計している。

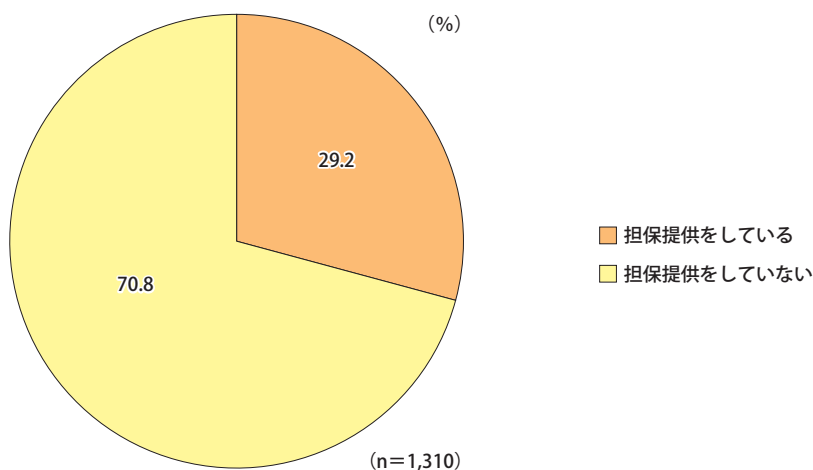
2. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

また、経営者や親族が所有している事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合について見たものが第2-2-101図である。小規模法人では、担保提供している割合が45.8%であったが、個人

事業者では29.2%となり、経営者や親族が所有している事業用資産の資金調達の際の役割は相対的に低くなっている。

第2-2-101図

経営者または親族が所有する事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合（個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1.「経営者または親族で所有している」と回答した者を集計している。

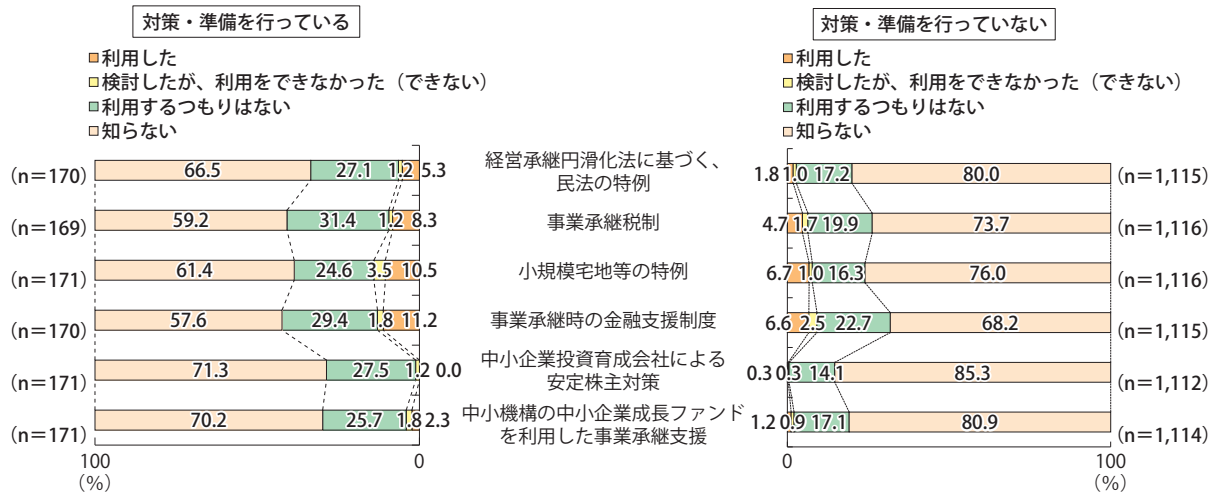
2. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

ここからは、個人事業者についても、小規模法人と同様に、「最適な移転方法」の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。

はじめに、資産の引継ぎに関連する各種支援施策の認知・活用状況について見ていく。第2-2-102図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備

状況別に施策の認知・活用状況を見たものである。個人事業者でも、「対策・準備を行っている」と回答した者は、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者に比べて高く、「対策・準備を行っていない」事業者では、こうした施策が知られておらず、活用がなされていない可能性が考えられる。

第2-2-102図 「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況（個人事業者）

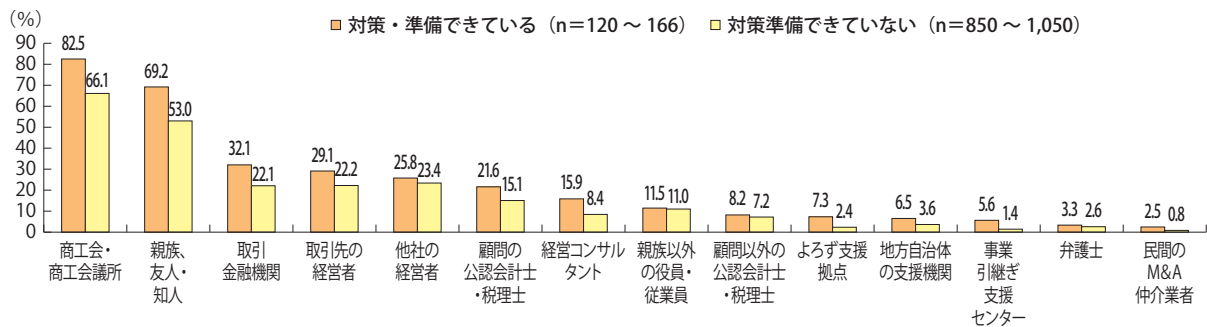


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」について、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

第2-2-103図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、周囲に対して相談を行っている割合が高い。また、「対策・準備を行っている」個人

事業者の相談相手に着目すると、「商工会・商工会議所」や「親族、友人・知人」に相談している割合が50%を超えており、こうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

第2-2-103図 「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手（個人事業者）



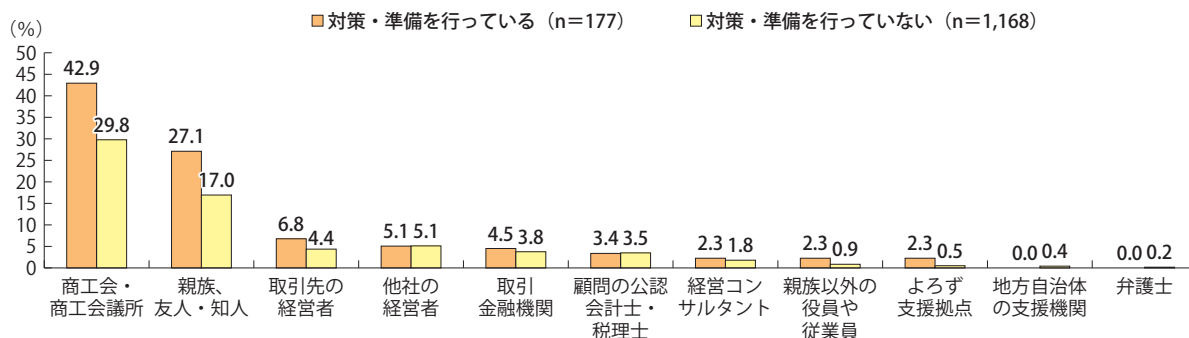
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
 3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
 4. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見た

ものが、第2-2-104図である。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「商工会・商工会議所」から、準備を勧められた割合が高い。

第2-2-104図

「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

4. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

③「資産の引継ぎ」まとめ

第1節第3項では、「資産の引継ぎ」について準備状況や課題について見てきた。

中規模法人においては、資産の引継ぎの際、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」や「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」等が課題として挙げられており、総じて後継者が親族外の方が対策・準備ができていないことが分かった。移転に必要な費用の算出に関わる、自社株式の評価額について見ると、財務状況が良好な企業だけでなく、利益率が低い企業であっても自社株価を算出した際に思わぬ高値になっていることが起こり得る。資産の引継ぎに関する意識付けとして、日頃から定期的に自社株式評価額を算出するように心掛け、準備しておくことが重要である。

また、小規模事業者においては、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」、「事業用資産（動産）が経営者や親族が保有する動産（車両等）と一体になっている」が課題に挙げられる。小規模事業者では、そもそも事業用資産と個人用資産の分離ができておらず、承継の上で課題と

なっており、事業の承継を望む場合には、こうした事業用資産と個人用資産の明確な分離にも取り組んで行く必要がある。

このように、中規模法人、小規模法人、個人事業者それぞれで資産の引継ぎに関する課題は異なるが、承継者が自社株式や事業用資産を買い取る際の資金調達や最適な移転方法の検討、事業用資産と個人用資産の分離等、資産の引継ぎに向けた最適な方法を探るためにも、承継を実際に行うこととなる時期よりも早期に準備に着手する必要がある。こうした資産の引継ぎを円滑に進めるためには、下記の二点が重要だと考えられる。一つは、経営者側が、上記のように、資産の引継ぎには時間がかかることを認識し、実際に承継の必要性が生じるよりも早くから、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関等に自ら相談し、対策を行っていく必要がある。二つ目として、事業承継の準備に向けた既存の各種施策に関しての認知度を高め、公認会計士や税理士、金融機関等が施策の理解を深め、中小企業・小規模事業者への周知を行い、また、経営者に対して承継の準備を働きかけていくことが期待される。

コラム 2-2-4

事業承継に関する融資制度

本節で見てきたとおり、資産の引継ぎの上での課題として、自社株式にかかる相続税・贈与税の納税負担や、自社株式・事業用資産の買い取りの際の資金力が挙げられている。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2-2-4図）。

コラム2-2-4図 事業承継・集約・活性化支援資金制度概要

貸付対象者	1.地域経済の産業活力維持に資する一定の要件を満たす事業であって、事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により経済的又は社会的に有用である事業を承継する者 2.安定的な経営権の確保により事業の継続を図る者であって、次のいずれかに該当するもの ①後継者不在等により、事業継続が困難となっている者から事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により事業を承継する事業者 ②株主等から自己株式及び事業用資産の取得等を行う法人、 ③事業用資産の取得等を行う後継者（個人事業主） ④事業会社の株式又は事業資産を取得する持株会社
貸付用途	事業承継・集約を行うために必要な設備資金及び長期運転資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円（うち運転資金2億5,000万円） 国民生活事業：7,200万円（うち運転資金4,800万円）
貸付利率	運転資金及び設備資金：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） 沖縄振興開発金融公庫

コラム 2-2-5

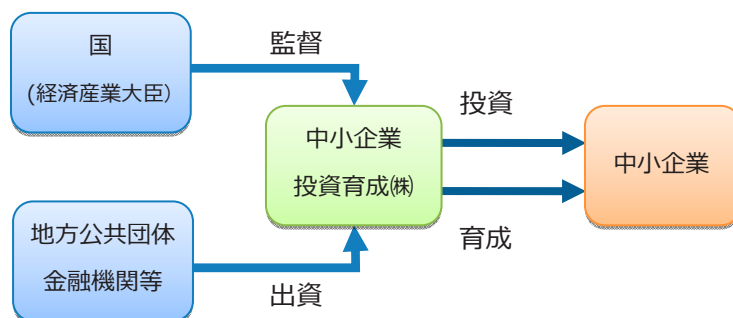
中小企業投資育成の概要

経営者の持ち株比率は、経営権の安定と不可分な関係にあり、経営者が円滑に意思決定を行っていくためには、経営権である株式の保有割合（議決権比率）を高めておく必要がある。他方で、世代を重ねるにつれ、株主の相続等で株式は分散していく傾向にあり、分散した株式を経営者が集約するのは資金負担が大きい。このように株式が分散している企業は、現経営者の経営方針に賛同し、長期間にわたって株式を保有してくれる安定株主を導入することが有効である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計5,163社（2016年12月末時点）に利用されている。

例えば、同族企業の事業承継において後継者の持ち株比率が低い場合、投資育成が安定株主として参画することで、経営の安定を図ることができる。また、事例2-2-3で取り上げたように、親族外承継を行い非同族の株主構成となる場合は、安定株主の導入策としても利用されている。

【投資育成制度の仕組み】



【利用に当たっての基本的な投資条件】

資本金	投資前3億円以下
業種	全業種（公序良俗に反するもの、投機的なものを除く）
投資の種類	(1) 株式会社の設立に際して発行される株式の引受け (2) 増資に際して発行される株式の引受け (3) 新株予約権の引受け (4) 新株予約権付社債の引受け 必要に応じて、自己株式の取得や追加投資も可能。

【投資育成が投資先に提供している支援】

経営権の安定化	投資育成が長期安定株主となることで、分散した株主構成の改善等、一層の安定した経営体制づくりが可能となる。
後継者育成支援	経営幹部候補生が集まって研修を行う後継者育成プログラムや、同じ立場の後継者が集まって工場見学や勉強会を行う若手経営者の会等、様々な後継者育成のための支援を提供。
経営者交流、ビジネスマッチング	地域社長会や海外視察会等、地域や業種を越えた経営者間で交流が図れる仕組みを用意。
人材育成支援	テーマ別、階層別に研修のプログラムが用意されており、計画的な人材育成の場を提供。
専門家相談、情報提供等	各種法律相談や、M & A情報の提供等、経営に必要な情報を提供。

【問い合わせ先】

- ・東京中小企業投資育成株式会社（新潟・長野・静岡以東の18都道府県）
URL：http://www.sbic.co.jp/
電話：本社 03-5469-1811
- ・名古屋中小企業投資育成株式会社（愛知・岐阜・三重・富山・石川の5県）
URL：http://www.sbic-cj.co.jp/
電話：本社 052-581-9541
- ・大阪中小企業投資育成株式会社（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の24府県）
URL：http://www.sbic-wj.co.jp/
電話：本社06-6459-1700、九州支社092-724-0651

事例

2-2-3

株式会社五星

代々、親族内で承継してきた企業が、経営と資本の両面から親族外への承継を進めた事例

香川県三豊市に本社を構える株式会社五星（従業員141名、資本金4,800万円）は、総合建設コンサルタント会社である。土木関連の測量・設計等のコンサルタント業務を主体に、企画、調査、計画、設計等を総合的に手掛けられる体制が高く評価されている。

代表取締役社長の武内和俊氏（66歳）は4代目であり、社内従業員から取締役として登用されて非同族で始めて社長に就任した。当社は現会長である浅野氏の父が創業し、その後2代目、3代目（現会長）と親族内承継が行われてきたが、浅野会長はもともと親族に承継をしていくという考えが薄く、社長に就任した42歳のときから、親族外承継を進める布石を打ってきた。

はじめに、40歳代の管理職級を早くから取締役に登用して経営に参画させ、経営の重要な事項は取締役会の開催を通じて組織的に決定してきた。また、創業家一族が株式の大半を所有していたところ、増資を行って従業員持株会や役員にも株式を保有させ、毎期、株主総会を開催して決算状況を従業員・役員と共有することで、経営参画意識を高めさせてきた。

2008年に大手同業者の子会社となったことをきっかけに、生え抜きの取締役であった武内氏が社長に抜擢された。当時のことを武内社長はこう振り返る。「社長に就任した際、銀行借入れに対して約12億円の経営者保証をすることになりました。私自身は実家が製造業を営んでおり、社長だった父親の姿を見ていたことから経営者保証に対する抵抗感はありませんでした。今後、非同族の取締役の中から社長に登用していく際は、多額の個人保証を負うことが、社長交代のハードルとなることもあるかもしれません。」武内社長は在任期間中に、より一層財務基盤を強化して、経営者保証を外してもらうことが自身の代での重要な仕事であると話す。

大手同業者の傘下入りをした同社であったが、親会社との経営方針の不一致により、資本提携後、僅か2年で株式を自己株式として買い戻した。代わりとなる安定株主を模索したところ、中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）の制度を知り、投資育成から出資

を受け、大手同業者に代わる安定株主として迎え入れた。また、メインバンクである百十四銀行の支店長に事業承継における資本政策について相談し、資本政策に精通した税理士の紹介を受けた。同税理士の助言を受けて、役員・従業員持株会を再組成し、一人当たりが過度な負担にならない程度の自社株式を役員や従業員に保有させ、将来的にこれらの株主が退職する際は次世代に順次引き継いでいく仕組みを構築した。「親族外承継を進めるに当たって、事業承継の課題解決に精通した税理士からの確かな指導を受けたことで対応が一気に進みました。他方で、親族外に株式を保有させると株主数が増え、議決権が分散する傾向がありますが、そのような中で、公的機関である投資育成に経営陣を支える安定株主ともなってもらい、経営権の安定化を図れたことで、安心して経営できる環境が整いました。」と武内社長は話す。

武内社長の目下の課題は、次世代の経営陣の育成だという。2016年夏から、幹部社員数名と若手社員有志で会社の将来を考えるプロジェクトを発足させ、経営ビジョンの策定を進めている。「このプロジェクトを通じて会社が今後進むべき方向性を、次世代の経営陣と社員で考えて欲しい。自分たちで主体性を持って決めてもらうことで、その実現可能性も高まるだろう。」と武内社長は話す。



五星本社外観

第2節

事業の譲渡・売却・統合（M & A）や廃業に関する検討状況及び課題

第2節では、親族や従業員等に経営や資産を引き継ぐ事業承継以外の選択肢となりつつある、事業の譲渡・売却・統合（M & A）の検討状況や課題についてははじめに見ていく。他方で、事業を引

き継ぐことなく廃業を決断する経営者もいる。こうした廃業に関する検討状況と課題についても明らかにしていく。

1 事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する検討状況及び課題

本章では、親族や役員・従業員以外の社外に自社の事業を譲渡・売却して引き継ぐことを「事業の譲渡・売却・統合（M & A）」としている。こうした事業の譲渡・売却・統合（M & A）は、親族や役員・従業員に後継者がいない場合に、培ってきた経営資源を引き継ぐ上で有効な選択肢となり得る。

事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行う際に、中小企業・小規模事業者において用いられる手法としては、下記の四つが挙げられる¹³。

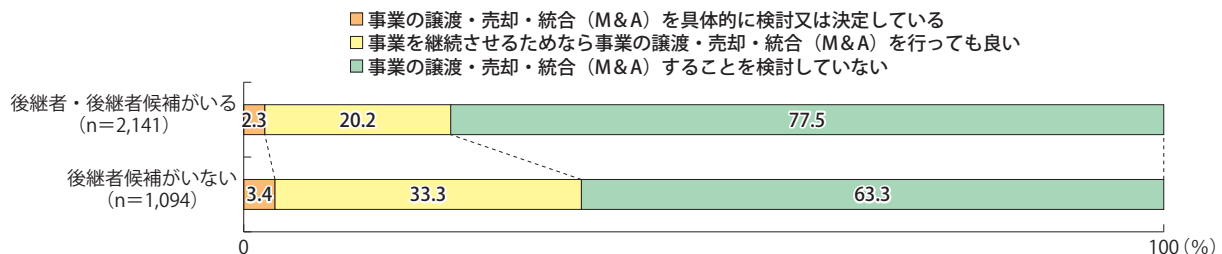
- ①会社の株式を他の会社に譲渡する方法（子会社化）
 - ②株式を他の個人に譲渡する方法
 - ③会社の事業の全部又は一部を他の会社に譲渡する方法
 - ④個人事業者の事業の全部又は一部を他の会社や個人事業者に譲渡する方法
- 株式会社においては、株式譲渡（①や②）と

いった手法で行われることが一般的であるが、事業の一部を引き継ぐ場合や個人事業者の場合では事業譲渡（③や④）で行われることが一般的で、合併や会社分割等の手法が取られることもある。本節ではそうした手続面での議論には立ち入らず、中規模法人・小規模事業者が、事業承継以外に事業を引き継ぐための選択肢とする、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する検討状況および課題を概観していくこととしたい。

①中規模法人の事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する検討状況及び課題

後継者・後継者候補の有無別に、事業の譲渡・売却・統合（M & A）の検討状況を見ていく（第2-2-105図）。後継者候補がいない中規模法人では、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と考えている割合が33.3%に上る。

第2-2-105図 後継者・後継者候補の有無別に見た、事業の譲渡・売却・統合（M & A）の検討状況



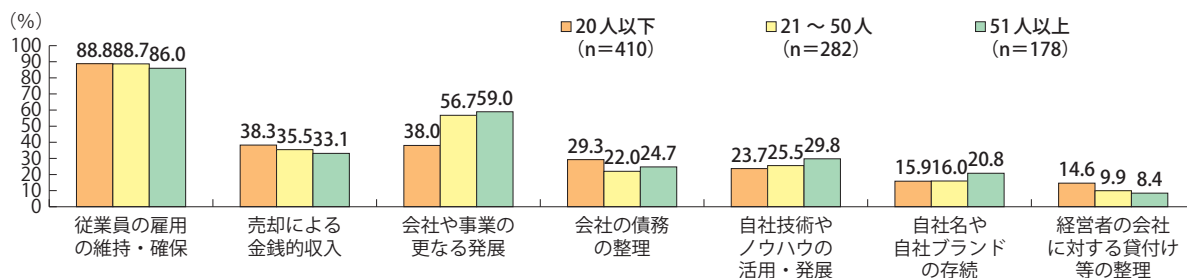
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

¹³ 手続の詳細については、2015年4月に公表された「事業引継ぎガイドライン」を参照。

こうした事業の譲渡・売却・統合する場合に重視することを従業員規模別に見たものが、第2-2-106図である。「従業員の雇用の維持・確保」を

重視する企業が8割超と最も多いが、従業員規模が大きい企業ほど「会社や事業の更なる発展」を望む割合が高くなっている。

第2-2-106図 従業員規模別に見た、事業を譲渡・売却・統合（M & A）する場合に重視すること



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

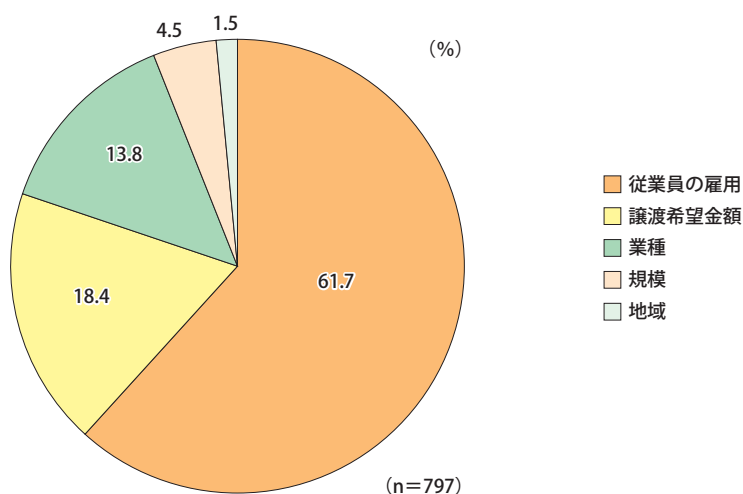
2. 事業を譲渡・売却・統合（M&A）の意向について、「事業の譲渡・売却・統合（M&A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M&A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

3. 「その他」の項目は表示していない。

次に、中規模法人が、事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする相手先に対して希望する条件¹⁴について確認する。第2-2-107図は、事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする相手先を選ぶ上

で最も重視する条件について見たものであるが、「譲渡希望金額」や「業種」よりも「従業員の雇用」を最も重視しており61.7%を占めている。

第2-2-107図 事業の譲渡先に最も希望すること



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）事業の譲渡・売却・統合（M&A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M&A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M&A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

次に、事業の譲渡・売却・統合（M & A）を取り組む上での課題や、それらに対する準備・対策状況について確認していく。第2-2-108図は事業

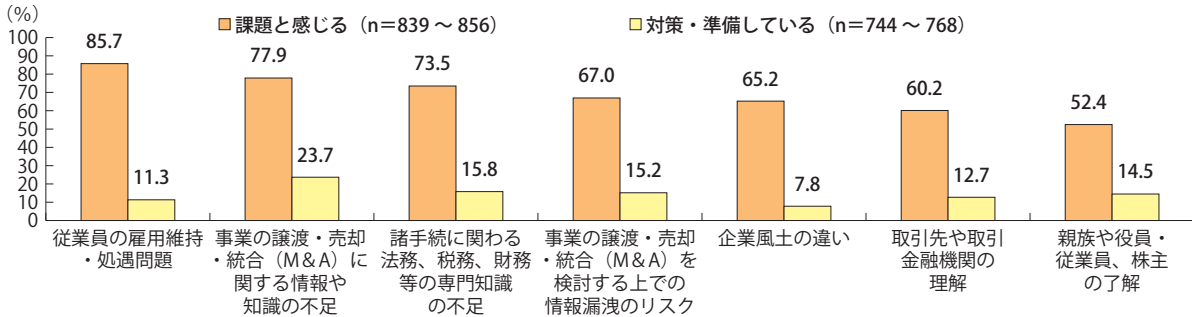
の譲渡・売却・統合（M & A）について「課題とを感じる」もの、「対策・準備している」ものを項目ごとに見たものである。「従業員の雇用維持・

¹⁴ 業種や規模等の譲渡先の条件についての詳細は、コラム2-2-6を参照。

処遇問題」や「事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する情報や知識の不足」、「諸手続に関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足」などが

課題として挙げられている一方、全般的に対策・準備は進んでいない。

第2-2-108図 事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

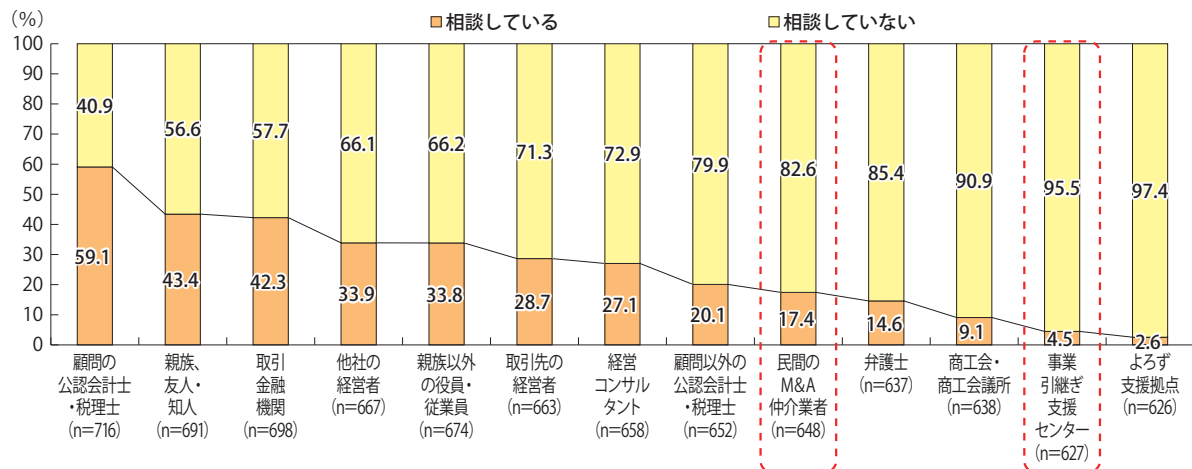
2. 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

3. それぞれの項目について、「課題と感ずる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

こうした課題解決に当たっては、専門家の助言を受けることも重要である。第2-2-109図は、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況について見たものである。事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して支援を行う、「民間のM & A仲介

業者」や国の支援機関である「事業引継ぎ支援センター」の相談割合は他に比べて低く、「事業引継ぎ支援センター」の認知度を高める、利便性の向上を図るなど、具体的な相談につなげていく支援が必要である。

第2-2-109図 事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

2. 「相談している」とは、それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

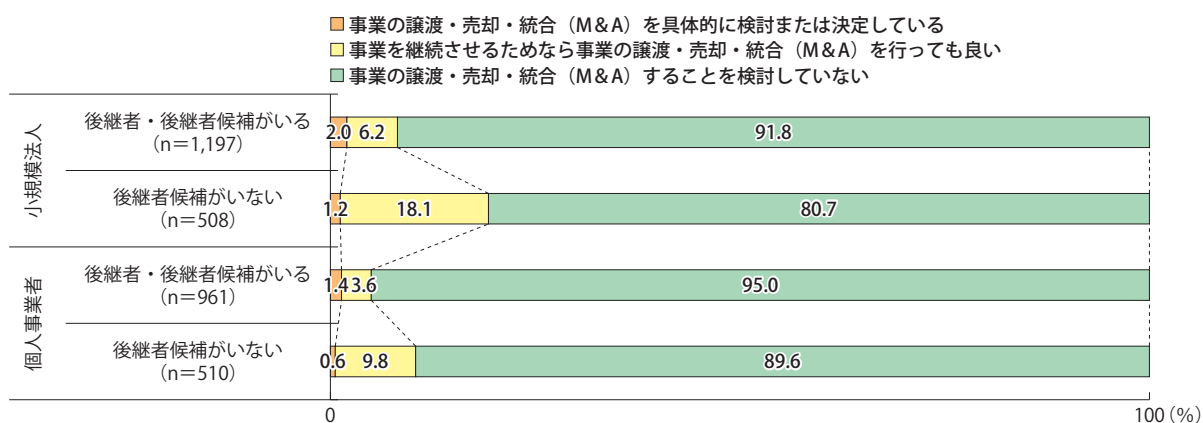
②小規模事業者の事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する検討状況及び課題

ここからは、小規模事業者について、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する検討状況及び課題を見ていく。

第2-2-110図は後継者・後継者候補の有無別に、事業の譲渡・売却・統合（M & A）の検討状況を見たものである。「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」や「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と考えている割合は、後継者候補がいない小規模事業者でも、後

継者・後継者候補がいるものに比べて高いため、後継者候補がいない小規模事業者にとっても事業を引き継ぐための選択肢となっている。他方で、中規模法人に比べると、小規模事業者では、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」や「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と考えている割合が低く、特に個人事業者で低くなっている。小規模事業者では事業の譲渡・売却・統合（M & A）を選択肢としない事業者も一定程度いると推察される。

第2-2-110図 後継者決定状況別に見た、事業の譲渡・売却・統合（M & A）の検討状況（小規模法人・個人事業者）

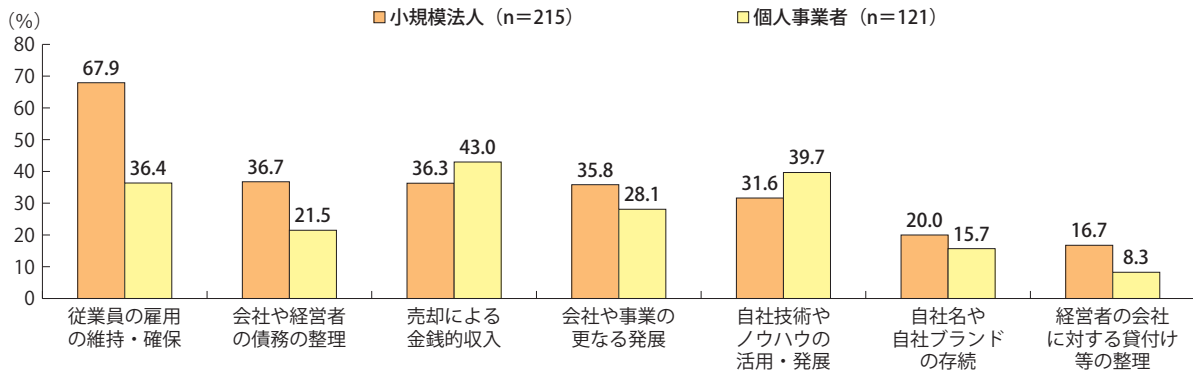


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

こうした事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする場合に重視することを小規模法人・個人事業者別に見たものが、第2-2-111図である。小規模法人では「従業員の雇用の維持・確保」を重視す

る企業が67.9%と最も多いが、個人事業者では「売却による金銭的收入」を望む割合の方が高くなっており、事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする動機に違いが見られる。

第2-2-111図 事業を譲渡・売却・統合（M & A）する場合に重視すること（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 事業を譲渡・売却・統合（M & A）の意向について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

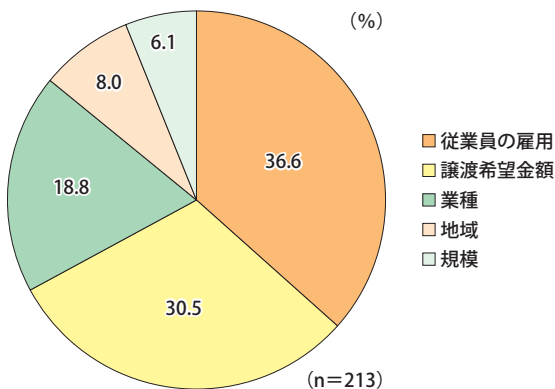
3. 「その他」の項目は表示していない。

次に、小規模事業者では、事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする相手先に対して希望する条件¹⁵について確認する。第2-2-112図は、事業の譲渡・売却・統合（M & A）をする相手先を選ぶ上で最も重視する条件について見たものである。

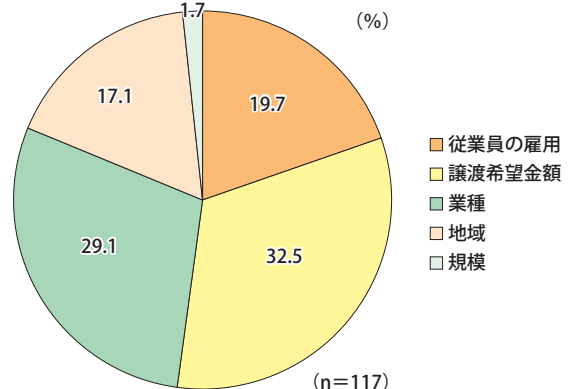
小規模法人では、「譲渡希望金額」や「業種」よりも「従業員の雇用」を重視しているが、個人事業者では「譲渡希望金額」を最も重視しており、小規模法人と個人事業者でも違いが見られる。

第2-2-112図 事業の譲渡先に最も希望すること（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

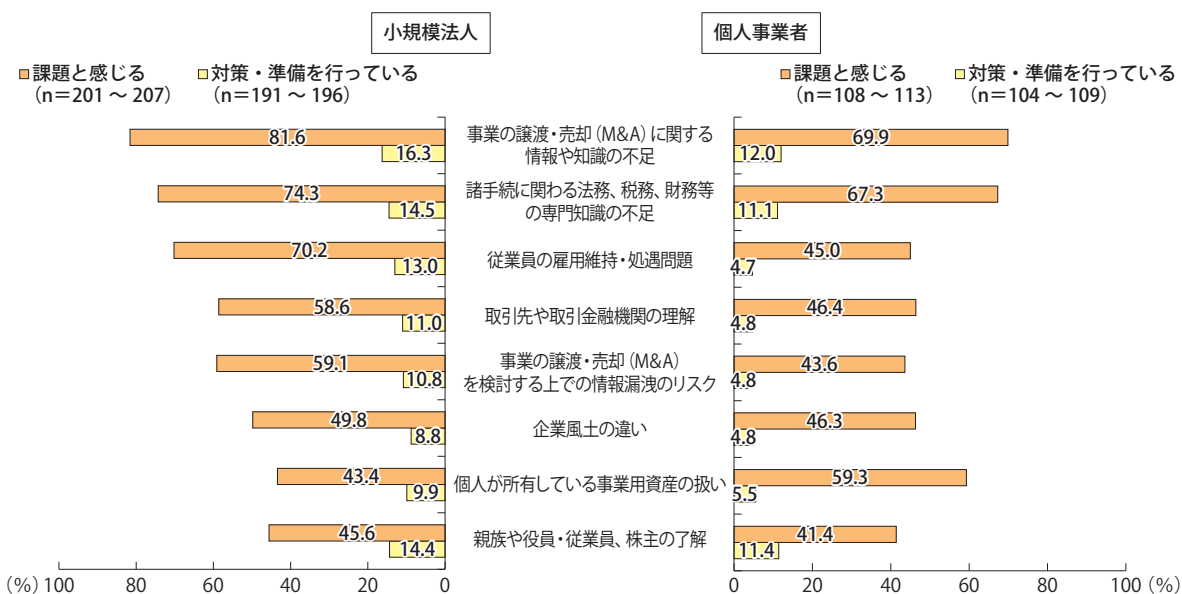
(注) 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

¹⁵ 業種や規模等の譲渡先の条件についての詳細は、コラム2-2-6を参照。

第2-2-113図は、小規模法人と個人事業者について、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して「課題と感じる」ものと、「対策・準備を行っている」ものを項目ごとに見たものである。中規模法人と同様に、小規模事業者においても、いずれの項目も「課題と感じる」ものの、対策・準備

が行えていない。特に、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関する情報や知識の不足」や、「諸手続きに関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足」といった知識面での不安が見て取れる。

第2-2-113図 事業の譲渡・売却・統合（M & A）の課題と準備・対策状況（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

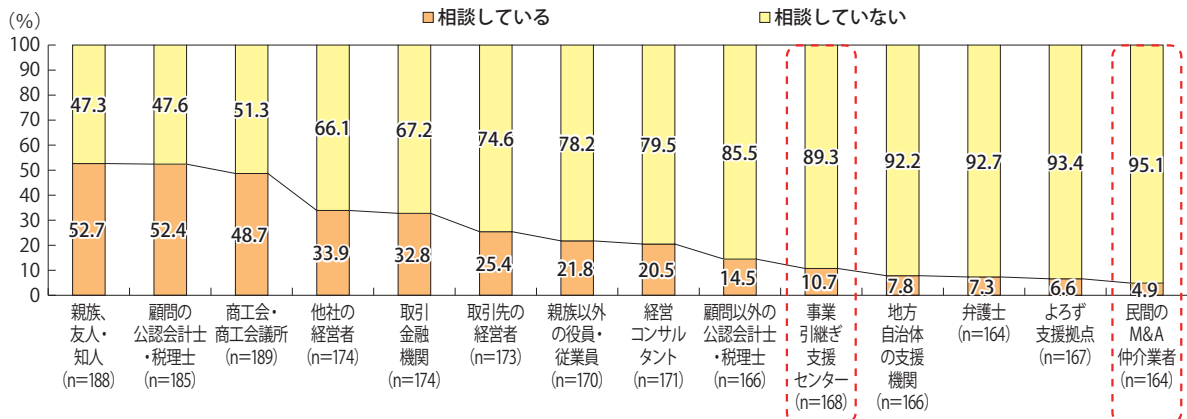
3. それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

第2-2-114図は、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関心のある小規模事業者の事業の承継に関する過去の相談状況について見たものである。小規模事業者においても、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して支援を行う、「民間のM &

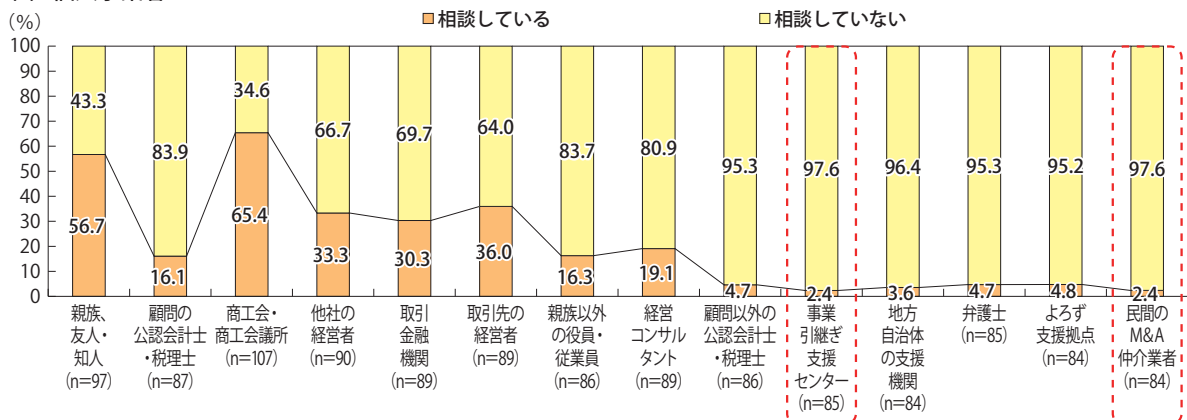
A仲介業者」や国の支援機関である「事業引継ぎ支援センター」の相談割合は、他に比べて低く、小規模事業者に対しても、「事業引継ぎ支援センター」の認知度を高めるなど、具体的な相談につなげていく支援が必要であると思われる。

第2-2-114図 事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

2. 「相談している」とは、それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

コラム

2-2-6

事業の譲渡・売却・統合（M & A）の譲渡先に希望する条件

本節では、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して見てきた。事業の譲渡・売却・統合（M & A）は、後継者不在の中小企業・小規模事業者にとって有効な選択肢となり得るが、マッチングが難しいという問題もある。本コラムでは、事業の譲渡・売却・統合（M & A）を希望する中小企業・小規模事業者が、譲渡先を選ぶ上で、譲渡先に希望する条件についてより詳細に見ていくことで、マッチングが難しい背景を考えることとしたい。コラム2-2-6図は、組織形態（中規模法人・小規模法人・個人事業者）別に、事業の譲渡先に希望する条件を見たものである。

はじめに、業種について見ると、中規模法人や小規模法人は「業種を問わない」が最も多い一方、個人事業者では「同業種」を希望する割合が最も高く、組織形態による違いが見られる。

また、規模について見ると、いずれの組織形態でも「規模を問わない」が最も多い反面、中規模法人では、小規模法人や個人事業者に比べて、「自社よりも規模が大きい」の割合が43.0%と規模の大きい譲渡先を希望している。

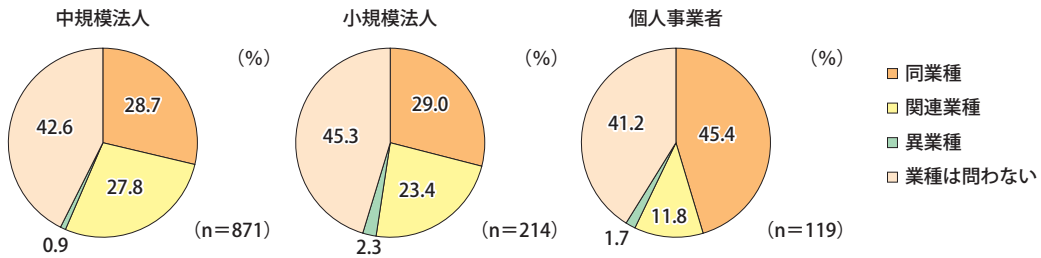
次に、譲渡先の所在する地域について見る。こちらについても、いずれの組織形態でも「地域を問わない」が最も多い一方で、個人事業者の32.2%が「同一市町村内」を希望しており、中規模法人や小規模法人に比べて高くなっている。

最後に、従業員の雇用について見ていく。いずれも「継続してほしい」という割合が最も多いものの、個人事業者では「希望はない」という割合が39.8%と高くなっていることが見て取れる。

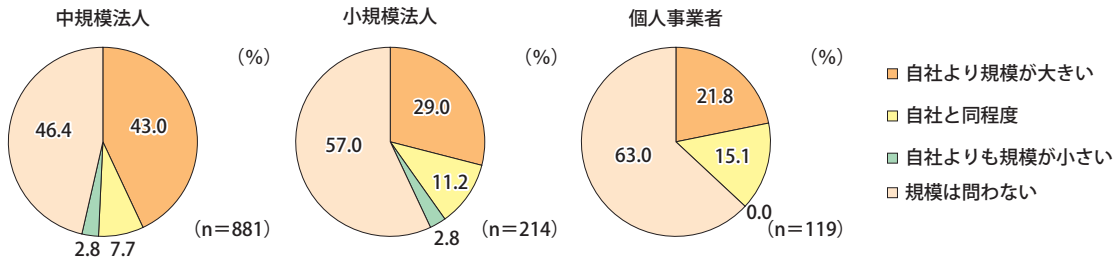
事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して希望を有する中小企業・小規模事業者について、その内容を組織形態ごとに見ると、譲渡先の業種や規模、地域に関して希望する条件には細かな違いがあることが分かる。事業の譲渡・売却・統合（M & A）を仲介する支援機関は、そのような状況に留意した上でマッチングを行っていくことが重要である。

コラム 2-2-6図 組織形態別に見た、事業の譲渡先に希望する条件

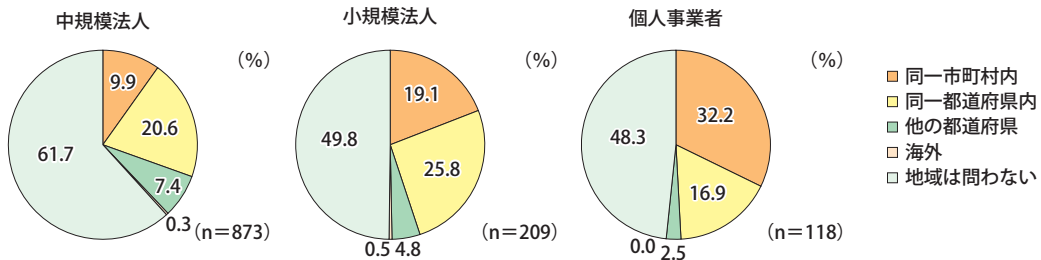
(1) 業種



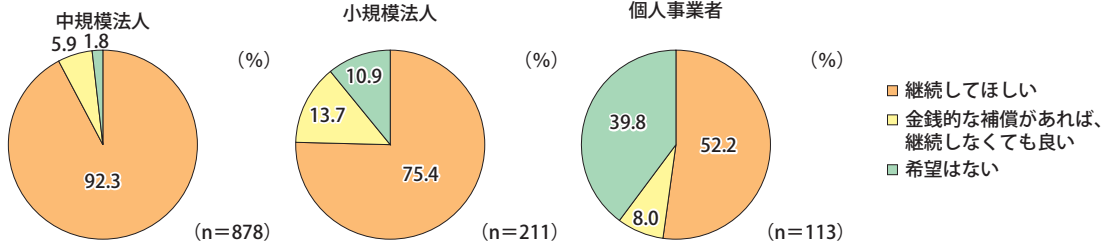
(2) 規模



(3) 地域



(4) 従業員の雇用



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 1. 事業の譲渡・売却・統合 (M&A) について、「事業の譲渡・売却・統合 (M&A) を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合 (M&A) を行っても良い」と回答した者を集計している。

2. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

事

例

2-2-4

株式会社ファーストグループ

事業承継後に事業再建した経験を活かして、同業者のM & Aに取り組む企業

奈良県天理市の株式会社ファーストグループ（従業員100名、資本金3,000万円）は、自動車整備業、自動車販売業を主に行う企業である。近年は、飲食業や自動車整備工場のM & Aのコンサルティング等も手がけている。

3代目の藤堂高明社長が2003年に入社したとき、本業の自動車整備業は年間1,000万円の赤字と父親である先代から聞いていた。入社すると、実際は7,000万円の赤字に陥っており、不動産部門の利益で会社全体では何とか黒字を計上していた。従業員24人を抱えて、15億円と多額の金融機関からの借入れに見合う収益を上げられておらず、危機感を持った。先代や会計士等の周囲からは「自動車整備業をやめればよい」と言われるばかりであった。「社員のクビを切れば良いと言われるばかりで悔しかった。社員の雇用も守りながら、利益を上げているうちに事業を立て直したいと決意しました。」と藤堂社長は言う。

そこで、トラックや商用車等の大型車両の整備の受注が中心だった事業をやめ、フランチャイズ加盟や老朽化していた工場・店舗の改装を行って、一般顧客をターゲットとする小型車両向けの整備工場に転換した。社長就任前であったが、先代や工場長・従業員の反対に遭いながらも、従業員を解雇することなく事業を立て直した。こうした手腕を評価して、2007年に先代が亡くなって社長に就任した際、分散した株式を買い取るための資金を金融機関が融資してくれた。

こうした事業転換を経て改めて自社の可能性にも気付くとともに、事業の統合を図る必要を感じたという。「自動車に関係する業界であり、縮小していても、市場規模はまだまだ大きい。奈良県という地域で見ても市場は十分ある。ただし、自動車整備業の同業者は、家族経営の小規模事業者ばかりで競合し合っていると、大手にも対抗できず消耗してしまいます。他の事業者と協力・統合を行って、仕入れで交渉力を持ったり、連携してサービスを向上させたりしなければ、事業は拡大しません。」と藤堂社長は話す。そこで、2007年から同業者のM & Aを始め、板金工場や自動車の買取店、保険代理店等の買収を進め、バリューチェーンを構築した。現在では買収実績が30件を越え、グループ全体の売上が40億円を超えるまでに

なった。

買収した中には、後継者不在で業績不振の整備工場もあった。「後継者難や業況悪化から廃業を考えている経営者は少なくありません。こうしたわけありの企業を引き継ぐには、事業再生のノウハウが必要でしたが、自分の会社を立て直した経験が活かされています。」と藤堂社長は言う。後継者不在企業に、藤堂社長から訪問し買収した例もある。「従業員を路頭に迷わせたくないと思いながらも、具体的に行動できていなかった方が、こちらから丁寧にお話をすると安心されて、トントン拍子で話がまとまることも多いです。こうした企業を引き継ぐことは、意義のあることだと思いますし、当社も商圏や事業を拡大できます。こうした企業にも、社長はできないけれど、店長ならばできる人も多いです。」と、藤堂社長は話す。

最近では、業況の良い会社の買収も増えている。「将来を懸念して、単独で事業を続けていくのではなく、順調なうちに同社の傘下に入る企業もあります。こうした企業の経営者の方が社内に残ってくださることも多く、会社にとってもプラスです。」と、藤堂社長は言う。経済環境が変化する中で、1社単独でなく、統合し事業を継続させていくことも一つの選択肢といえるだろう。



藤堂高明社長

事例 2-2-5 A社

事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者

A社（従業員48名、資本金1,000万円）は、加工調味料の製造・販売業者である。同社は、現社長（67歳）が27歳で創業し、取引先の出資を受けて設立した。もともと調味料の卸売問屋であったが、顧客のニーズを把握し製品の企画・開発を手がけるOEM事業に乗り出し、大手企業との取引も増え、業容を順調に拡大させた。近年、売上高は約80億円まで達した。

会社が順調に事業を拡大していく一方で、社長が後継者について考え始めたのは62歳頃であった。社長には、一人娘しかおらず専業主婦であったため、当初は娘婿に後継者としての経験を積ませていた。しかし、同社の事業規模が大きくなっており、親族だからという理由だけで経営を任せられないと、社長は次第に思うようになった。結果的に、娘婿は退社し後継者にならなかった。また、以前から、会計法人を交えて自社株式の評価額算定を行っていたが、同社は每期安定して利益を計上し、純資産の蓄積も厚かったため、株式の評価額が高くなっていた。このため、相続税や贈与税等の納税負担が大きく、社長の保有する株式を後継者に引き継ぐことが難しいという問題もあった。

こうした背景もあり、社長は、ここまで支えてくれた従業員の雇用維持と、築き上げてきた事業のさらなる発展を望み、M & Aを決断した。当初は、出資を受けている取引先へ株式の売却を持ちかけた。しかし、取引先は老舗の同族企業であり、一から事業を築き上げた同社とは企業風土が異なると思い断念した。取引先金融機関もい

ろいろと話を持ってきたが、自社の経営規模からすると、上場会社へのM & Aを想定していたという。

一昨年からは、主要取引先である大手企業のB社へ話を持ちかけた。B社は、一般消費者向けの飲食店等を運営する上場会社であり、店舗運営のノウハウに長けているが、自社内に技術者がおらず、調味料製造の開発や検査体制等のノウハウに欠けていた。交渉開始当初は、評価額に開きがあったが、お互いが歩み寄り、同社の開発技術や製品管理を評価する先方の経営者判断もあって合意に達した。

同社は、2017年初めに社長が所有していた株式を譲渡し、B社の子会社となった。親会社であるB社からは、非常勤で取締役の派遣を受けて月1回の役員会で経営状況を報告するのみで、基本的に従来どおり社長を中心とする経営体制を保っている。親会社からの要請で、最低2年は社長を続けるが、将来は生え抜きの常務に社長を引き継ぐ予定という。社長は、M & Aをこう振り返る。「社員の幸せ（雇用）と会社の発展、それに売却先の発展を重視していた。会社の支配権には特に未練はないが、自分が作ってきた仕組みが長く続き、発展していく会社を見届けたいとの思いがあった。当社と親会社は、業態が違うため、各々で発展を遂げることができる。M & Aで所有と経営の分離が図られ、当社も社員たちの力でさらに発展することが、親会社への恩返しにつながっている。」

事例 2-2-6 株式会社リブネット

資本提携をきっかけに事業承継を前進させる企業

三重県伊勢市の株式会社リブネット（従業員30名、資本金1億円）は、図書館業務の総合プロデュース企業として、図書館委託業務、ソフトウェア開発販売、コンサルティング等の事業を展開している。社長の谷口とよ美氏は、もともと三重県職員であり、図書館業務に26年携わる中で、子供たちに学びの機会を提供し、様々な知識や想像力を与えるという図書館の本来の機能が失われているのではないかと危機感を感じたという。そこで、民間の立場から学校図書館を改革していこうと決意し、業務委託による図書館運営事業を行う企業として2002年に創業した。

前例のないビジネスモデルであり、自治体に対する営業でなかなか相手にされず、売上の立たない中で人件費がかさみ赤字続きで、資金繰りに追われるなど、創業当初から苦労することが多かった。そうした中で、谷口社長はこのような思いを持っていたという。「事業を立ち上げ軌道に乗せることに必死でしたが、最初からこの事業は個人が手掛けるべきものではないと思っていて、いずれ私がいなくなっても続いていく仕組みにしたいという思いが強かった。45歳で創業したので自分の年齢や後継者のことがずっと気になっていました。なんとかサービスインフラとして定着させてマーケットが確立したら、公益性のある大手に抱えてもらいたいと思っていました。」

転機となったのは、2011年、(株)東電通（現：(株)ミライト）の社長（当時）に谷口社長から直談判し出資を受けたことである。システムの開発投資がかさみ、資本の増強が必要なためであった。その後、組織再編により(株)ミライト（電気通信工事業者の大手）となり、同氏を中心に谷口社長の事業を支援してくれたという。ビジネスモデルや社会的意義を評価した(株)ミライトが、ファンド等外部投資家が所有する同社の株式を取得し、2013年に資本提携することとなった。

谷口社長は、資本提携をこう振り返る。「後継者もおらず、万が一のことがあったときに、事業の存続自体が困難になると思い、子会社になることにしました。これまでは、社長業の半分が資金繰りでしたが、親会社の支援で銀行からの借入れも整理し、ようやく今後の事業立案に注力できるようになりました。」業況も、赤字続きから資本提携した2年目に黒字化を果たし、年々売上・利益を増加させている。現在も、(株)ミライトの理解のもとで、経営の独自性を保っている。

谷口社長は今後の会社についてこう話す。「資本提携のおかげで、事業もようやく軌道に乗り始めました。これからは、私がいなくても、この事業が続いていく仕組みづくりをしていきたい。事業の規模も大きくなってきたため、人材の育成と会社の組織を整備し、バックヤードのIT化といったシステムを構築していきます。やはり、一番は後継者を確保したい。親会社にも、後継者を育成することが私の仕事だと言われています。」



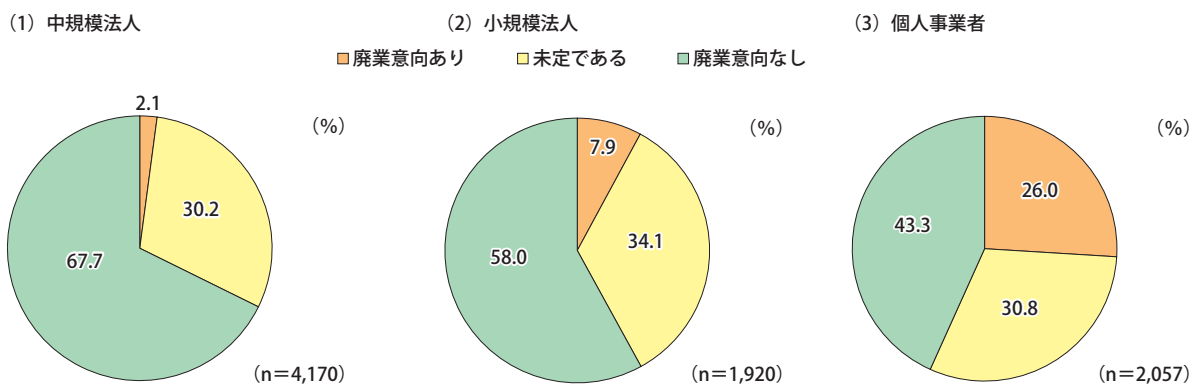
谷口とよ美社長（前列左から3番目）と東京支店の社員

2 廃業に関する検討状況及び課題

ここからは、廃業予定の企業について取り上げる。経営者や従業員が培ってきた事業をやめるという選択は、重大な決断といえる。経営者がそういった選択を考えている背景について分析していく。

第2-2-115図は、組織形態（中規模法人・小規模法人・個人事業者）別に廃業の意向について見たものである。廃業の意向は、個人事業者で最も高く26.0%に上り、小規模法人が7.9%と、小規模事業者ほど廃業する意向を持っている割合が高い傾向にある。

第2-2-115図 組織形態別に見た、廃業の意向



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注)1. 「(1) 中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2) 小規模法人」、「(3) 個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

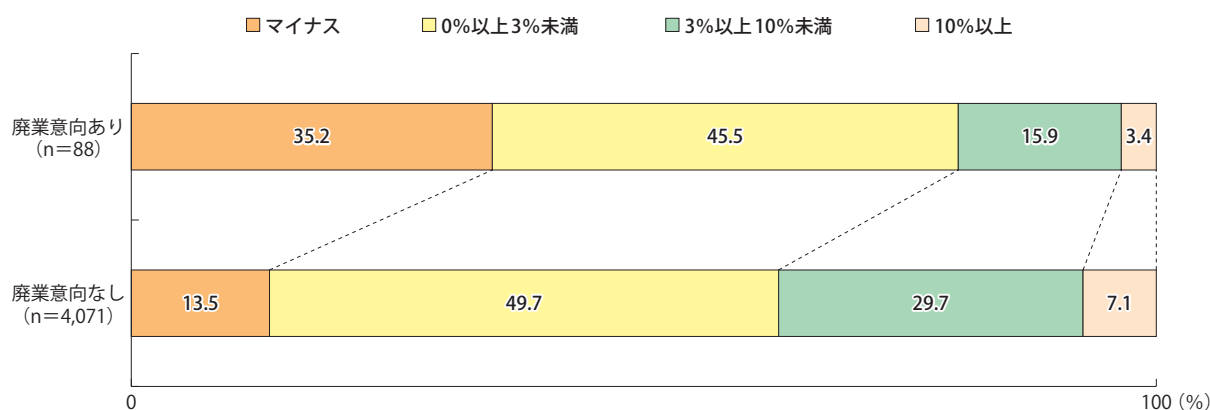
2. ここでいう「廃業意向あり」とは、「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者をいう。また、ここでいう「廃業意向なし」とは、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」回答した者をいう。

①中規模法人の廃業に関する検討状況及び課題

はじめに、廃業を考えている中規模法人の特徴について見ていく。第2-2-116図は、直近の売上高経常利益率を廃業意向の有無別に見たものであ

る。廃業意向がある企業では、廃業意向がない企業に比べて、経常赤字に陥ってしまっている企業の割合が35.2%と高く、収益力が落ち込んでいる企業が多いことが分かる。

第2-2-116図 廃業意向別に見た、売上高経常利益率

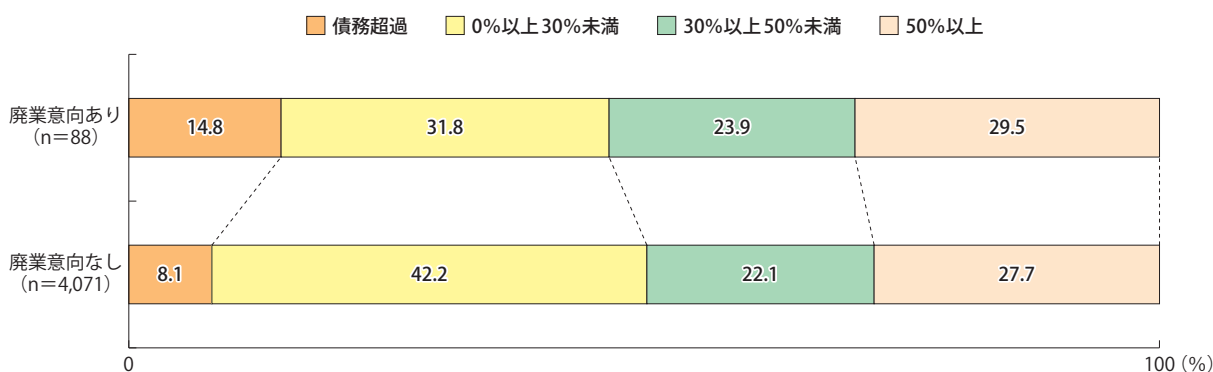


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、第2-2-117図は、廃業意向の有無別に見た自己資本比率であるが、「債務超過」が14.8%と廃業意向のない企業に比べて多いものの、他方

で自己資本比率が50%以上の企業も29.5%おり、財務面から見ると健全な企業も一定割合いることが分かる。

第2-2-117図 廃業意向別に見た、自己資本比率

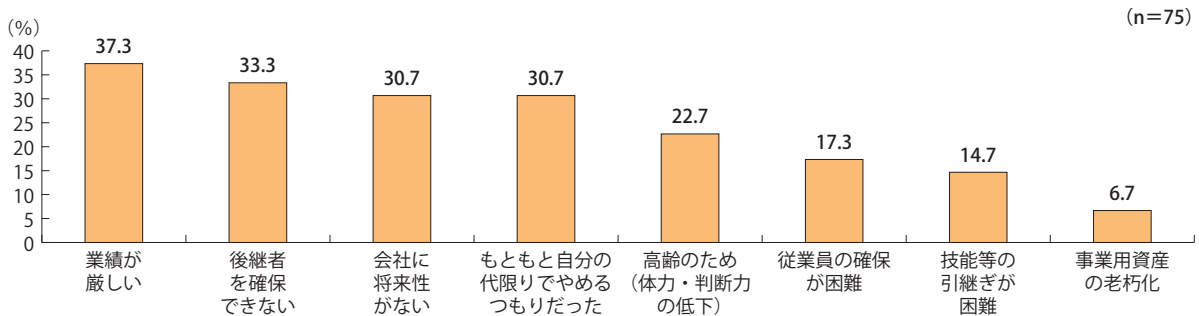


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

こうした企業が廃業を考えている理由を見たものが、第2-2-118図である。上述のとおり、収益力が悪化している企業が多いこともあり、「業績が厳しい」という回答が最も多く、「後継者を確

保できない」、「会社の将来性がない」、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が続く。事業自体の悪化や会社の将来性に不安がある一方で、後継者難を廃業理由にあげる者も33.3%いる。

第2-2-118図 廃業を考えている理由



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

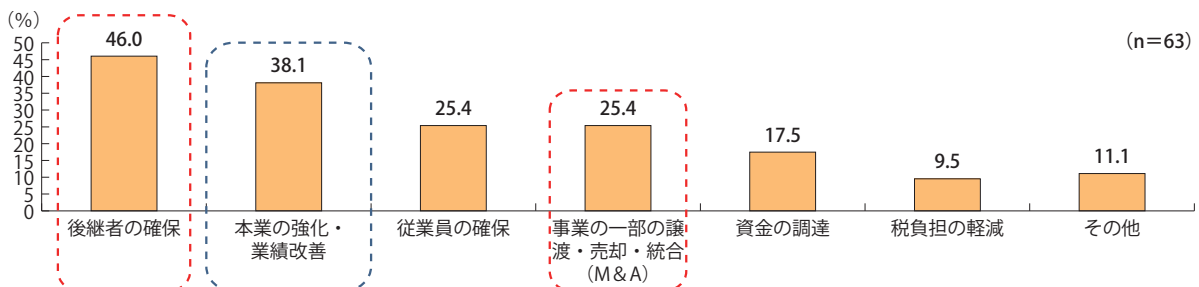
2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

3. 「その他」の項目は表示していない。

次に、こうした廃業を考えている中規模法人が事業の引継ぎを検討するため必要な支援について確認する。第2-2-119図は、廃業意向のある中規模法人が事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策について見たものである。「後継者の確保」が46.0%と最も多く、「事業の一部の譲渡・

売却・統合」と合わせると、「事業の承継」に向けた担い手の確保が求められている。他方で、「本業の強化・業績改善」といった事業の立て直しを必要としている経営者も38.1%いるため、経営改善に向けた取組を支援することも重要である。

第2-2-119図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

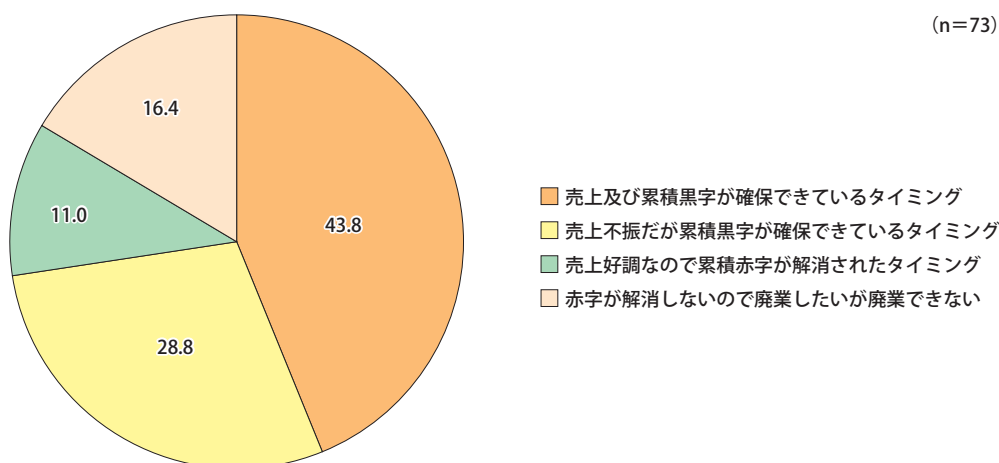
(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

第2-2-120図は、廃業する上で理想的なタイミングについて見たものである。72.6%の企業が、累積黒字が確保できているタイミングに廃業した

と考えている。借入れ等の負債が重くなる前に、廃業することを希望していることが推察される。

第2-2-120図 廃業する上で理想的なタイミング

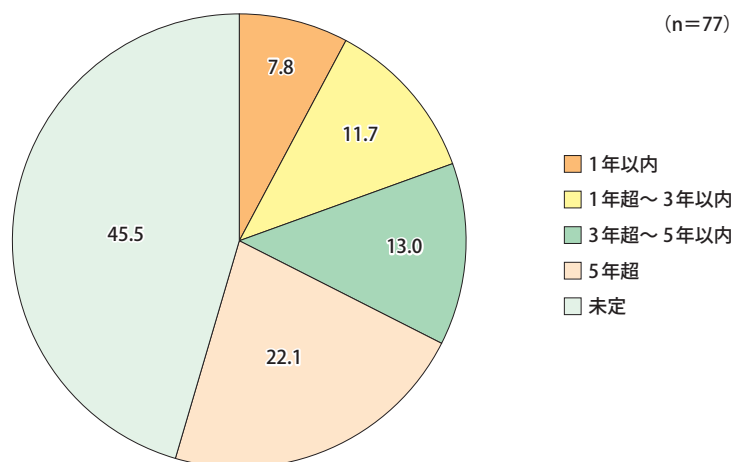


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

第2-2-121図は、廃業を考えている時期について見たものである。具体的な時期を考えている企業に関しては、「5年超」が最も多く22.1%おり、廃業に関しても長いスパンで検討されているとう

かがえる。他方で、「未定」と回答する企業が45.5%と最も多いため、こうした企業の中には廃業ではなく事業の引継ぎを検討できる者も多いと考えられる。

第2-2-121図 廃業を考えている時期



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

特に、廃業を検討している中規模法人では、第2-2-119図で見たとおり事業の引継ぎを行う上でも「本業の強化や業績改善」といった事業の立て直しが必要な企業もある一方、「後継者の確保」や「事業の一部の譲渡・売却・統合（M & A）」

といった支援を必要とする者もいる。廃業を考えつつも事業の継続について一定の望みがある場合には、早期に周囲や支援機関に相談し、助言を得ながら何らかの形で次世代に経営資源を引き継ぐことを検討するべきではないだろうか。

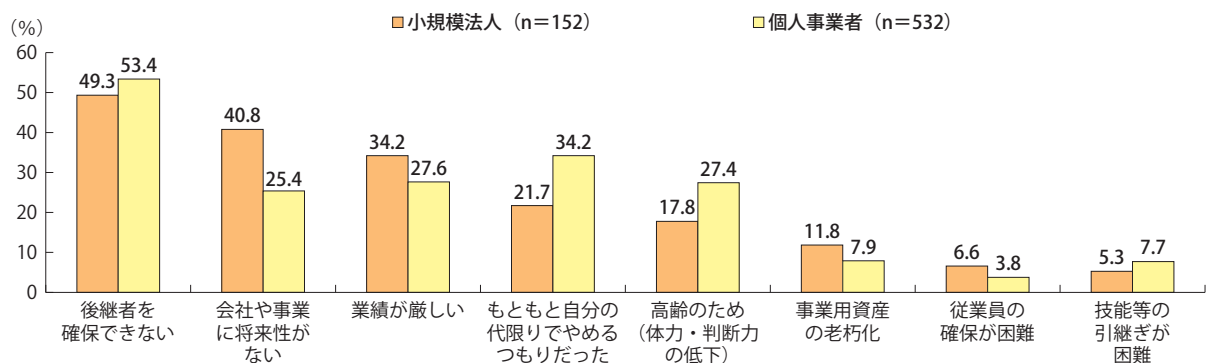
②小規模事業者の廃業に関する検討状況及び課題

ここからは、小規模事業者の廃業に関する検討状況及び課題について見ていく。前述のとおり、小規模事業者では中規模法人に比べ、廃業を検討している者の割合が高い。こうした背景にある点を分析していく。

第2-2-122図は、小規模事業者が廃業を考えて

いる理由について見たものである。組織形態を問わず最も多いのが、「後継者を確保できない」であるが、個人事業者の場合は「もともと自分の代限りでやめるつもりだった」との回答が続き、小規模法人では「会社や事業の将来性がない」が続いている。

第2-2-122図 廃業を考えている理由（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

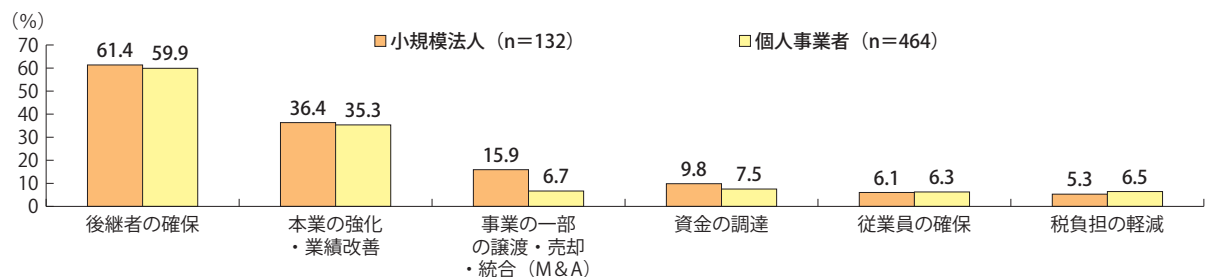
2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

3. 「その他」の項目は表示していない。

廃業を考えている小規模事業者が、事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策について見たものが、第2-2-123図である。「後継者の確保」が最も多い一方、「本業の強化・業績改善」

と回答した者が次に多くなっている。後継者難だけではなく、事業自体の収益力が弱体化しており将来性が見通しにくい状況に陥っていて、廃業を検討している事業者もいると推察される。

第2-2-123図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

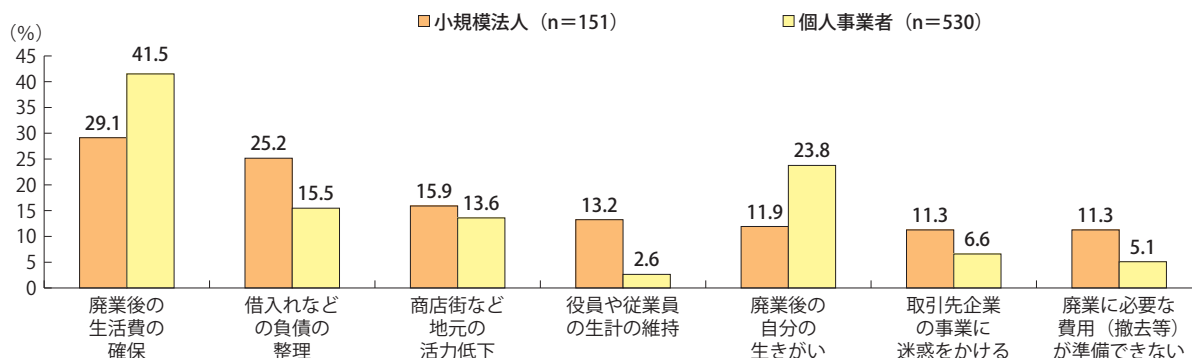
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

小規模事業者が実際に廃業をする上で問題になりそうなことを聞いたものが第2-2-124図である。組織形態を問わず、「廃業後の生活費の確保」が最も多く、個人事業者では「廃業後の自分の生きがい」が挙げられ、経営者個人のその後の生活に

対する悩みが多くなっている。他方で、小規模法人では「借入れなどの負債の整理」や「役員や従業員の生計の維持」といった金銭面での課題も多くなっている。

第2-2-124図 廃業する上で問題になりそうなこと（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

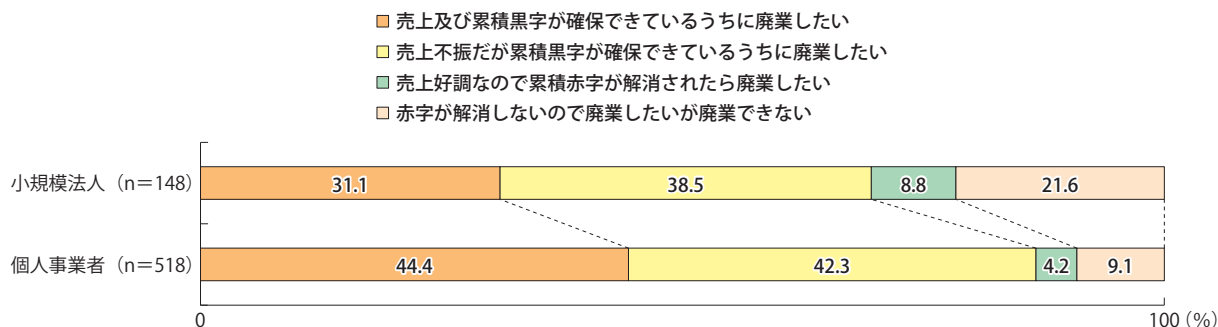
2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

3. 「その他」、「特に問題はない」の項目は表示していない。

次に、廃業する上で理想的なタイミングについて見たものが第2-2-125図である。個人事業者、小規模法人ともに、赤字が解消せず廃業できないとする者も一定割合いる一方、累積黒字が確保で

きているうちに廃業したいと考える事業者が多い。事業が悪化し、借入れ等が重くなる前に廃業したいという小規模事業者が多いことが分かる。

第2-2-125図 廃業する上で理想的なタイミング（小規模法人・個人事業者）



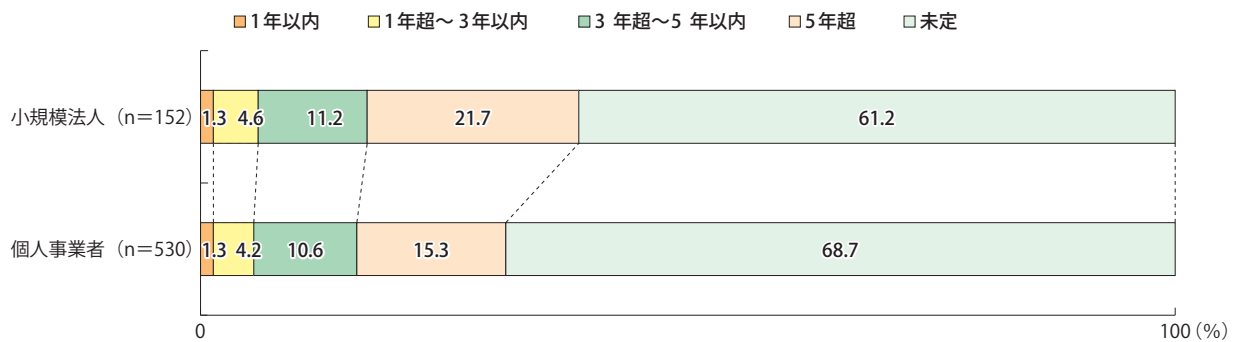
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

実際に、廃業を考えている時期について見たものが、第2-2-126図である。具体的な時期を考えている企業に関しては、「5年超」が最も多く個人事業者で15.3%、小規模法人で21.7%おり、廃

業に関しても長いスパンで検討されているとうかがえる。他方で、「未定」と回答する企業が6割を超えており、こうした小規模事業者の中には事業の引継ぎを検討できる者もいると考えられる。

第2-2-126図 廃業を考えている時期（小規模法人・個人事業者）

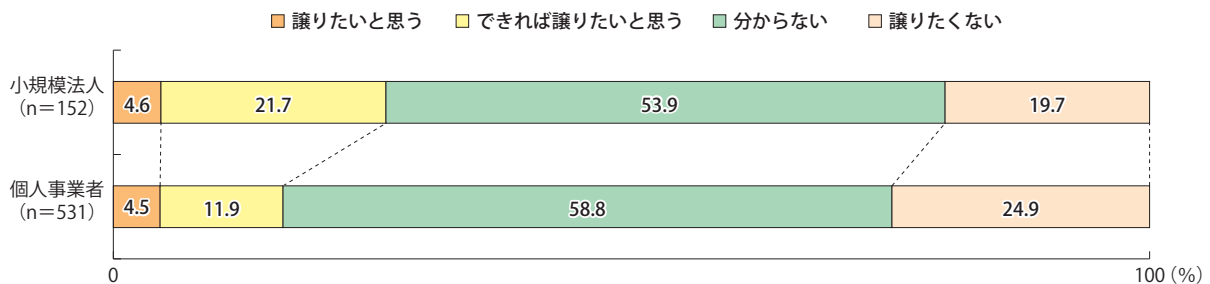


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株) 東京商工リサーチ）
 (注)「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

こうした廃業を考えている小規模事業者が、自社の事業や資産を他社に譲ることについて見たものが、第2-2-127図である。小規模法人では、「譲りたいと思う」、「できれば譲りたいと思う」と回

答した割合が「譲りたくない」を上回っているものの、個人事業者では逆の結果となっており、個人事業者では廃業後の事業や資産の譲渡に抵抗感が強いことが見て取れる。

第2-2-127図 廃業に際して自社の事業や資産を他社に譲ることについて（小規模法人・個人事業者）

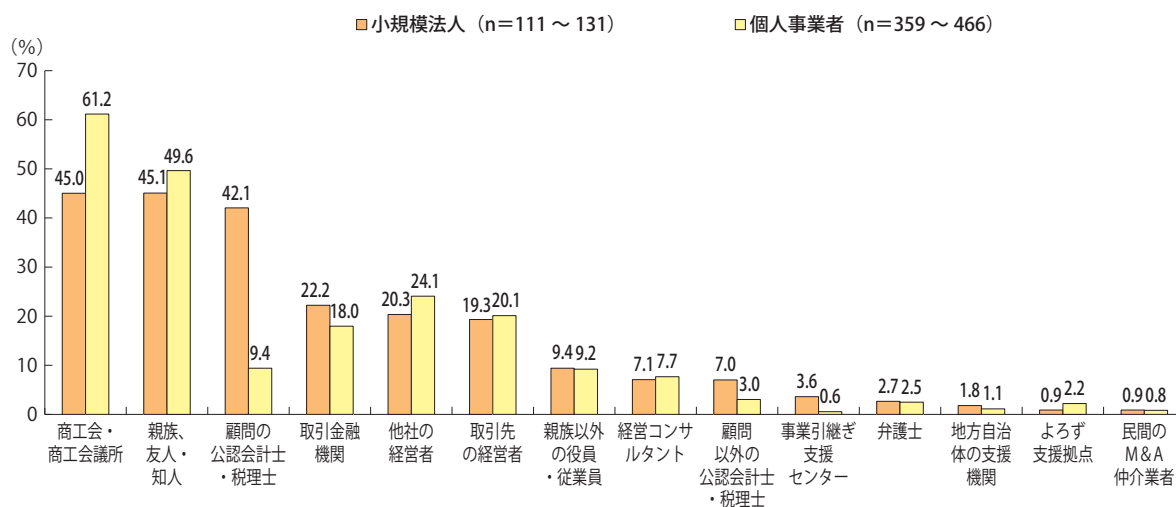


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株) 東京商工リサーチ）
 (注)「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

廃業を検討している企業は、事業の引継ぎ、円滑な廃業のいずれの選択をするにも、周囲から適切な助言を得ることが重要と考えられる。第2-2-128図は、廃業意向のある小規模事業者の過去の相談相手について見たものである。廃業意向のある小規模事業者では、「商工会・商工会議所」、

「親族、友人・知人」に相談している割合が高く、小規模法人ではこれらに続いて「顧問の公認会計士・税理士」が42.1%と多くなっている。こうした、小規模事業者の相談相手になっている周囲が、必要な支援ができる専門家を紹介するなどの助言を行うことが重要である。

第2-2-128図 廃業意向の小規模事業者の相談相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

特に、廃業を検討している小規模事業者では、第2-2-123図で見たとおり事業の引継ぎを行う上でも「本業の強化・業績改善」等、事業の立て直しが必要な事業者も多く、「後継者の確保」に関しても相談された者だけでは解決が難しい。小規模事業者が抱える課題は様々であるが、特に相談

者が事業承継や事業の一部だけでも他者に譲渡・売却・統合（M & A）を希望するのであれば、相談相手は、事業の立て直しに必要な助言を与える、あるいは解決につながる支援機関を紹介するといった重要な役割が期待される。

第3節 まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者における、「事業の承継」について概観してきた。経営者が次世代に対して事業を引き継いでいくには、事業承継と事業の譲渡・売却・統合（M & A）が考えられ、事業承継は、経営と資産の引継ぎに分けて分析した。

事業承継の場合は、次の世代に経営や資産を引き継ぐいずれの場合でも、周囲からの働きかけが引継ぎの準備に着手する上で重要であることが分かった。また、相談を行っていない経営者に比べて、相談を行っている経営者の方が、対策・準備ができていることが分かった。経営の引継ぎの課題は、後継者を選定する以外にも対策に時間がかかるものが多く、資産の引継ぎに関しても、特に親族外承継の場合には、資産の移転の方法や資金面等の様々な課題があり、さらに対策には専門性を要する事項も多い。また、個々の企業によって様々な事情があり、それに応じた最適な方法を探していく必要がある。こうした点を踏まえると、経営者にとって身近な存在である、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等が、経営者に対して、事業の承継に向けた早期の準備を促し、最適な方法を一緒に探していくという役割が期待される。

事業承継とは別の形で、次世代に経営資源を引き継ぐ方法として、事業の譲渡・売却・統合（M & A）についても分析を行った。事業の譲渡・売却・統合（M & A）は、後継者候補がないが事業を継続したいという企業にとって、重要な選択肢となっている。事業の譲渡・売却・統合（M & A）を検討する経営者は、従業員の雇用や事業

の更なる発展を重視するなど経営者としての姿勢は積極的であるものの、検討に当たっては課題が多く、事業承継と同様に対策・準備は進んでいない。こうした企業が相談する相手も、普段から接触する身近な相手が多く、M & Aの専門家に相談する割合は低い。経営者にとって身近な存在である、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等が、こうした潜在的なニーズを捉え、多様な課題に対応できる支援体制の構築が期待される。

他方で、次世代に引き継ぐことなく、廃業を選択しようとする経営者も小規模事業者を中心に一定程度存在する。廃業する上での課題は、法人と個人事業者で異なり、個人事業者では経営者個人の生活や生きがいを挙げる一方で、法人では負債の整理や従業員の雇用・生計の維持を挙げている。廃業の際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もあり、こうした廃業をする企業の経営資源が一部であっても次世代に引き継がれていく循環を形成していくことが重要であろう。

総じて、事業承継や事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行い、円滑に事業を承継していくためには、早期の準備が必要であり、経営者に気付きやきっかけを与える上で、周囲の相談相手が働きかけを行っていくことが重要である。経営者の側も、自身だけで抱えるのではなく、自社の事業をどう次世代に引き継いで行くのかを考え、早期の事業承継の準備の必要性を認識し、周囲の支援機関と連携して、対策・準備を行っていくことが重要である。

事例

2-2-7

株式会社DG TAKANO

父親の事業の技術を引き継ぎ、新たな事業を起こして急成長を遂げる企業

東京都台東区に本社を置く株式会社DG TAKANO（従業員20名、資本金1,000万円）は、社長である高野雅彰氏（38歳）が創業した、節水ノズル「バブル90」の製造・販売業者である。

高野社長の実家は、祖父が大阪府東大阪市で創業し50年以上の歴史を有する、業務用ガスコックを製造する個人事業者であり、高野社長の父は世界的な技術を有する切削加工の職人で、海外から視察が来るほどであった。業務用ガスコックの製造は、ガス漏れを起こさぬように1,000分の2ミリ以下での精密加工が要求される一方、販売単価が低く利幅も小さいため、ハイリスクローリターン of 厳しい事業であった。その姿を見た高野社長に事業を継ぐ意思はなく、社長の父も意思を尊重し自分の代で廃業するつもりだった。他方で、高野社長は、サラリーマンになるつもりもなく、いつか「起業したい」と思っており、IT関連のベンチャー企業勤務を経て、システムやソフトウェア開発をする設計会社を2008年に立ち上げた。

転機は、その会社に節水ノズルに関する仕事が持ち込まれたことだった。高野社長は、「業者が持ってきた節水ノズルの単価を聞くと、父の仕事を見ていた私が想定する製造原価と数百倍もかけ離れていました。こんなにも利益率が違うものなのか、と驚きました。そして、これを超える製品は作れると確信しました。」という。高野社長は、節水ノズルの市場や将来性、既存の特許権等を徹底的に調べた。また、父親の工場設備や技術等の経営資源を活用すれば、システムやソフトウェアだけでなく、ハードウェア製品も開発できる環境が整っていた。

そこで、節水市場に参入する製品の開発を開始し、父の経営する工場の一角で開発・試作を始めた。高野社長はこう振り返る。「使われずに置いてあった、最新鋭のNC旋盤を使わせてもらいました。操作が難しいものでしたが、父に教わりながら独学で操作を習得し試作を重ねました。ものづくりベンチャーの最初の関門は設備投資ですが、父の工場と機械を使わせてもらうことで、開発や試作、製造を円滑に行うことができました。」こうして生まれた製品が、同社の節水ノズル「バブル90」である。同製品は、水と空気を混合させて脈動流を起こすことで、最大95%の節水率を実現した蛇口ノズルであり、受賞者に大企業が名を連ねる「超モノづくり部品大賞」を受賞するなど非常に高い評価を得た。

高い技術力に基づく高品質の製品が完成したものの、なかなか売れず販売に苦労したという。販路拡大のきっかけは、知人の外食チェーン店に納入し大幅に水道料を削減できたことであった。以後、同製品を使用することでコストを削減できることを謳い、外食チェーンを中心に注目され、急激に売上を伸ばしていった。

2016年になり、同社は社長の父の工場を吸収合併した。社長の父は、役員として同社で技術面を引き続き担当している。若手社員に職人の技術から最先端のNC旋盤のプログラミングまで指導するなど多くの面で協力してもらっている。

高野社長は、自身の起業と父からの事業の引継ぎをこう振り返る。「私は、ようやく昨年になって父の工場を吸収合併し、工場や機械、そして技術力を引き継ぎました。ものづくりの町東大阪でも、世界に通用する技術があるにもかかわらず、このままでは後継者不在で廃業してしまい、技術が消失しかねない企業が見られます。私たちのようなベンチャー企業が、こうした高い技術を使って、新しいものを企画していくことが重要ではないでしょうか。」高野社長のように、先代経営者が培ってきた技術等の経営資源を使い新たな事業を起こす、いわゆる「ベンチャー型事業承継」も、事業の承継の新たな選択肢といえるのではないだろうか。



同社製品のバブル90

参考：「ベンチャー型事業承継」を支援する取組み

「ベンチャー型事業承継」とは、若手後継者が先代から受け継ぐ経営資源をベースに、新規事業・業態転換・新市場参入等新たな領域に挑戦することで、永続的な経営を目指し、社会に新たな価値を生み出すことをいう。ゼロから事業を立ち上げる「ベンチャー」でも、先代と同じスタイルで事業を行う「事業承継」でもない、新たなジャンルとして大阪産業創造館の山野千枝チーフプロデューサーらが提唱している。

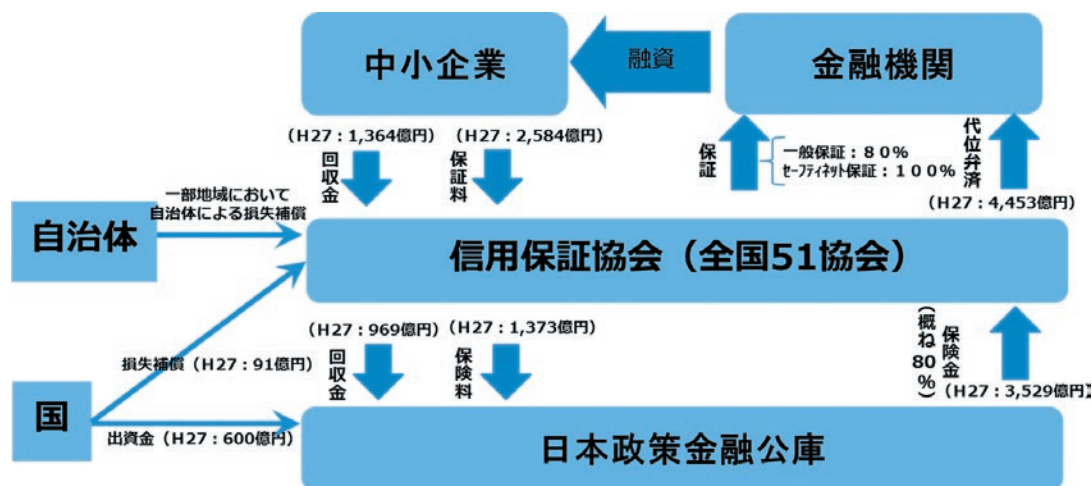
事業承継のイメージを、「ベンチャー」という言葉が持っている、前向きなものに変えようという取組みで、(株)DG TAKANOの高野社長らを講師とする後継者教育等を展開している。

コラム 2-2-7

信用補完制度の見直し

中小企業は信用力に乏しく、民間金融機関だけでは資金繰りを円滑に進めることは困難である。このため、中小企業が民間金融機関から借入れを行う際に、各地の信用保証協会が融資の保証を行い、中小企業が融資の返済が滞った際に、信用保証協会が民間金融機関に対して債務の支払い（代位弁済）を行っている（信用補完制度（コラム2-2-7①図））。

コラム2-2-7①図 信用補完制度スキーム



信用補完制度は、中小企業の資金繰りを支える重要な制度であり、中小企業がライフステージの様々な局面で必要とする多様な資金需要や大規模な経済危機、災害時の資金需要に柔軟に対応していく必要があるが、金融機関が過度に信用保証に依存すると、事業性評価融資やその後の期中管理・経営支援への動機が失われる恐れがある。こうした問題意識から中小企業政策審議会において、信用補完制度の見直しが進められ、2016年12月20日に見直しのパッケージがとりまとめられ、これを踏まえ2017年2月28日に「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律案」が閣議決定された。法律改正の概要はコラム2-2-7②図のとおりであるが、主な目的は、信用保証を通じて中小企業に必要な十分な資金を供給しつつも、金融機関における事業性評価融資や、その後の期中管理・経営支援を確保することで、中小企業の経営改善に一層つながる仕組みとすることである。

コラム 2-2-7 ②図 法律改正の概要

(1) 中小企業信用保険法の一部改正

①大規模な経済危機、災害等により信用の収縮が生じた際のセーフティネット保証の機能強化

- ・大規模な経済危機、災害等の事態に際して、予め適用期限を区切って迅速に発動できる新たなセーフティネットとして危機関連保証を創設（従来の保証限度額とは別枠で最大2.8億円の保証を実施）。

※保証割合は100%保証。

②小規模事業者への支援拡充

- ・小規模事業者の持続的発展を支えるため、特別小口保険の付保限度額を拡充（1,250万円→2,000万円）。

※保証割合は100%保証を維持。

(2) 創業・事業承継についての中小企業信用保険に関する法律の一部改正

- ・創業チャレンジを促すべく、創業関連保証の付保限度額を拡充（1,000万円→2,000万円）。

※保証割合は100%保証を維持（産業競争力強化法の一部改正）。

- ・事業承継を一層促進するため、法の認定を受けた中小企業の代表者個人が承継時に必要とする資金（株式取得資金等）を信用保険対象とする（中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の一部改正）。

(3) 信用保証協会法の一部改正

①信用保証協会と金融機関の連携等

- ・信用保証協会の業務に、中小企業に対する経営支援を追加するとともに、業務の運営に当たっては信用保証協会と金融機関が連携する旨を規定。

※上記を踏まえ、以下の措置を実施。

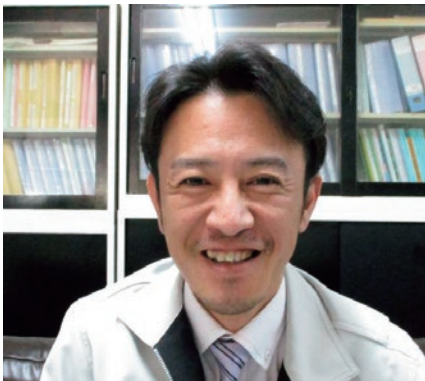
- ①金融機関による信用保証の付かない融資（「プロパー融資」）を確保することが、その中小企業に対する金融機関の積極的な支援姿勢に直結することから、信用保証協会が、金融機関の「プロパー融資」の状況や経営支援の方針等を確認しながら保証を実施することにより、「保証付き融資」と「プロパー融資」を適切に組み合わせるリスク分担を行う。
- ②既存のセーフティネット保証制度のうち不況業種に対するもの（5号）については、金融機関がより前面に立って経営改善や事業転換等が促されるよう、その保証割合（現行100%）については80%とする。

②信用保証協会における出資ファンドの対象拡大

- ・信用保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、事業再生ファンドのみならず、創業や中小企業の経営改善を支援することを目的とするファンドへの出資を新たに可能とする。

当該パッケージの一つとして、信用保証協会の経営支援を強化していくこととしている。事業再生の局面では、経営者は複数の金融機関と経営改善計画の調整を進めなければならないが、経営者にとっては調整が大きな負担となり、実質的に進まなくなることも多い。こうした場合に、信用保証協会が専門家を派遣して経営改善計画の策定を支援しながら、各取引金融機関を一堂に会して経営改善計画への合意に向けた支援を行っている【事例1、2】。この他にも、一度事業に失敗した経営者の再チャレンジを支える取組【事例3】や創業希望者に対して事業計画等の策定を支援し十分な計画が出来上がった段階で資金調達について金融機関につないでいくといった取組【事例4】等、様々な形での経営支援を進めつつある。今後、金融機関の事業性評価融資や期中管理・経営支援を確保しつつも、こうした信用保証協会の取組を強化していくことにより、中小企業の経営改善を進めていくことが重要となる。

【事例1】経営支援・事業再生の事例

	取組の概要
事業者	株式会社半田工業所（鉄骨工事）
内容	・現経営者の半田社長は、2010年3月に当時の社長であった祖父が急逝したことにより、急遽社長に就任した（当時33歳）こともあり、経営管理に関する知識が乏しく採算管理が不十分で赤字が続き、金融機関と相談して返済条件の緩和（条件変更）を行った。しかしながら、実質的な改善が進まないことから改めて静岡県信用保証協会から専門家派遣の利用を提案した。 ・紹介した専門家は、熱意と厳しい指導で定評のある中小企業診断士の桑迫氏であり、メインバンクの富士信金、信用保証協会も同席のもとで合計6回の診断が行われた。その中で、半田社長がきちんと参加しなかった場面もあり、その時は中小企業診断士が半田社長を叱咤した。 ・その後、半田社長は気持ちを改め、メインバンクの支援のもとで経営改善に取り組み、採算管理に関する意識を高め、従業員に対する指導を徹底していくこととなる。問題点は、経営陣に経営管理の意識に乏しく、利益率が極めて低かったことであった（工事毎の採算性が把握できていないこと、受注獲得優先であり適正価格で受注できていないこと、取引先に対する単価交渉が不足していること等）。 ・まずは収益構造の仕組みを知ることから着手した。その際、半田社長自身に過年度の決算実績をまとめさせることで、財務状況を理解させ、特に以下の計数管理の意識を高めた。 ・仕入れる鉄骨の相場変動に対応した積算に基づく見積り ・取引先に対する単価交渉（一定以下の利益率の受注は受けないこと） ・月次で収益管理の実施 ・営業エリアの拡大 ・診断終了から1年を迎えた2014年12月の決算報告において、8期ぶりの当期利益を計上した。その後も利益計上が続いており、まずは条件変更からの脱却することを目指してモニタリング、フォローアップを行っている。 ・半田社長からは、「専門家派遣で指導を受けたことで、意識が変わった」、「1番の改善要因は、自身の意識が変わったこと」とのこと。
	 
	半田社長 同社外観

【事例2】経営支援・事業再生の事例

	取組の概要
事業者	尾崎漬物食品株式会社
内容	・京都で1902年創業の漬物店。家族経営で伝統の味を守ってきたが、立地条件が観光ルートから少し外れており、また、販売先は、スーパー、旅館、料理店等への卸売りが約7割、小売りが約3割と、利益率が高い小売りが少なく、赤字が継続している状況。 ・家族経営であることから赤字部分は人件費で吸収し、また、運転資金は適正範囲で推移していることから、条件変更のもとで生業として維持できている状況。尾崎社長を始めとする従業員の何とかこの状況を打破したいという強い意志を汲んで、メインバンクである京都信用金庫と信用保証協会は支援を行ってきている。 ・経営課題として、年商にと比べて借入金が多いこと、卸の比重が高く利益が十分に出ていないこと、立地条件が観光ルートから離れていること、プロモーションが不足（インターネットが苦手）していることが挙げられていた。 ・こうした課題に対応するためには専門家の派遣が有効と判断して、2014年に信用保証協会の専門家派遣制度を活用することとし、プロモーション戦略に定評がある中小企業診断士の中野氏を中心に経営改善に着手した。その内容は、 ・売上高は安定しているものの利益率が低く、少しでも利益率が高い直販の割合を増やしていくこと。 ・プロモーションに力を入れ、今どのような季節商品を販売しているか、それはどのような工程・思いで製造してきたか、といったことをインターネットに掲載すること。 ・従業員自らが手書きでプロモーションのチラシを作成し、それを商品に織り込むことや、地元の新聞社にPRをしていくこと。 ・立地条件の悪さをカバーするため、当該チラシを観光ルートの一角を間借りして掲載すること。 - 等であった。 ・経営支援について、尾崎社長によれば「最初は信用保証協会が来るとのことでどうなることかと思ったが、自社の状況を客観的に分析し専門家を派遣してもらえることとなった。中小企業診断士の中野先生は、自分たちと同じ目線に立って親身に支援をしてくれて、手ごたえを感じるようになった。また、視野が広がり、自信を付けることができた。」とのこと。 ・今後の支援方針について、信用保証協会が経営支援を行ってきた横澤氏によれば、まずは今の取組により安定して利益が出るようにメインバンクとともにフォローを続けていく。そしてもう少し利益が出るようになれば、メインバンクと調整の上、抜本的な経営改善に着手して様々なメニュー（中小企業の返済余力に応じて償還期限を長期に設定する保証等）を総動員して返済の正常化を図っていききたいとのこと。



尾崎社長と従業員、支援に当たった信用保証協会のメンバー



従業員の手書きのチラシ

【事例3】再チャレンジ支援の事例

	取組の概要
事業者	株式会社太良商事（業務用クリーニング機械販売等）
内容	・坂口社長は、昭和50年代に親戚のクリーニング店に憧れて同様にクリーニング店の起業を考えるも、地域で競合することから「クリーニング関連機器の販売事業」を立ち上げた。しかしながら、バブル期に不動産投資で失敗し過大な債務を抱えることになり、資金繰りが困難となって1999年に銀行取引停止となる。 ・坂口社長は、こうした業況が厳しい中でも毎週銀行を訪問して状況を説明し、極めて良好な関係を築いていたことから、返済停止の際にも債権者から異議は出ず、倒産の事態は回避することができた。その後は、長崎県信用保証協会に弁済をしながら事業を継続し、数年後に、信用保証協会の直接的な経営支援のもとで抜本的な事業再生に乗り出す。 ・利益率が低い部門の売却、販路拡大路線を撤回し取引先を絞り込んでのサービス提供、設備計画からメンテナンスまでの一貫した対応の実施、更には、運営面でも役員報酬の大幅カット、人員整理（他社に取引先を譲ることを前提に従業員を引き取ってもらう対応）を実施した。 ・そして信用保証協会と協議の上、2016年10月に信用保証協会の債権（求償権）を消滅させ、十八銀行をメインバンクとして金融取引の正常化を果たした。坂口社長によれば、現在68歳で承継の時期に来ており、早期に金融正常化を図りたかったとのこと。そして大手企業に勤務していたご自身自身が承継を決断し、現在承継の準備を進めているところ。 ・坂口社長は、「中小企業は価格競争をしてはいけない。オリジナルの付加価値で勝負するしかない。」という信念のもとで、オーダーメイドで徹底的に各クリーニング屋の経営相談に乗り、面接を徹底して行い、地域ナンバーワン店になる素質がある場合には、坂口社長自身が最適解を見付けて機器を販売する。逆に軌道に乗らない場合には、潮時を間違えず早期の撤退を提案することもある。 ・銀行取引については、坂口社長ご自身の経験から「銀行は最も大事な取引先の一つ。取引先には丁寧に連絡を密にするのは当たり前。業況が良い時には銀行はサイン一つで何千万円も貸してくれるが、そんな借り方をしてはいけない。」という考えのもとで、各店舗には、銀行に週1回必ず通わせて、自社の理念と状況をしっかり説明することを実践させている。



坂口社長

【事例4】創業支援の事例

	取組の概要
事業者	貝柄山ガレット（カフェ・レストラン）
内容	・現経営者の間中社長には、起業前の専業主婦であった当時からカフェを経営したいという希望があり、千葉県信用保証協会が実施した創業スクールに参加した。当初は、自宅兼店舗を住宅ローンにて建築中であり、その1階を利用して自己資金でカフェをオープンする予定であったが、当該創業スクールで専門家の支援を受けながら創業計画を練り込んでいく段階で、設備資金・運転資金の不足や開業するに当たり十分な準備が必要ということを感じた。 ・そこで信用保証協会・専門家の支援を受けつつ創業計画を更にブラッシュアップ。具体的には、3か年の収支計画を立てた上で、信用保証協会がメインバンクの候補となる民間金融機関を紹介して運転資金の調達を、また（株）日本政策金融公庫には設備資金の融資を要請して、いずれも成功した。その返済据置期間を利用しながら、厨房で料理の練習を積むなど準備を整え、2016年11月に開業した。 ・コンセプトは、地元の人たちが楽しめる地域密着型の多目的カフェであり「子ども達が大人になるまで店を続け、一緒に育てていくこと。」が間中社長の夢。 ・信用保証協会の創業支援について感じられたことは、「最初は限られた自己資金で起業することや事業内容について不安を抱いていたところ、支援により一緒に店を立ち上げていくような心強さを感じ、予算立ての問題を解消することができた。」とのこと。
	 店内の様子  看板メニューのガレット