

第2章 事業の承継

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。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、小規模事業者における事業の承継の準備状況や課題を、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、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。

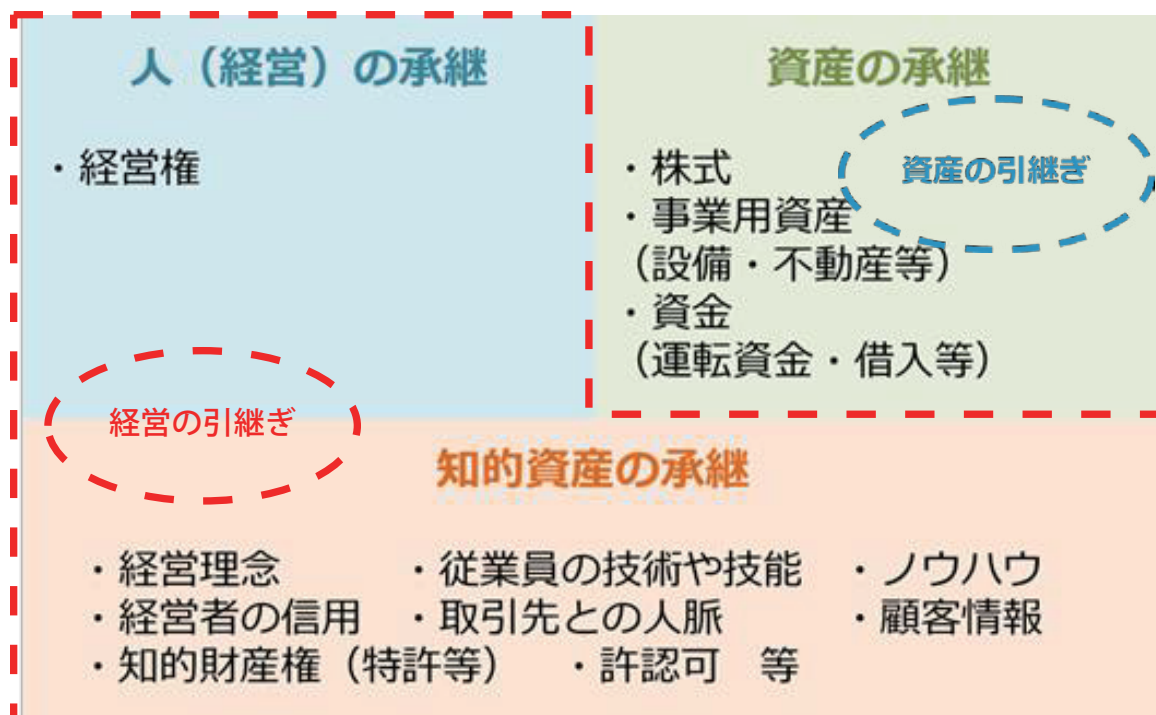
①事業承継の全体像

「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」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、資産の買取や納税等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



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。

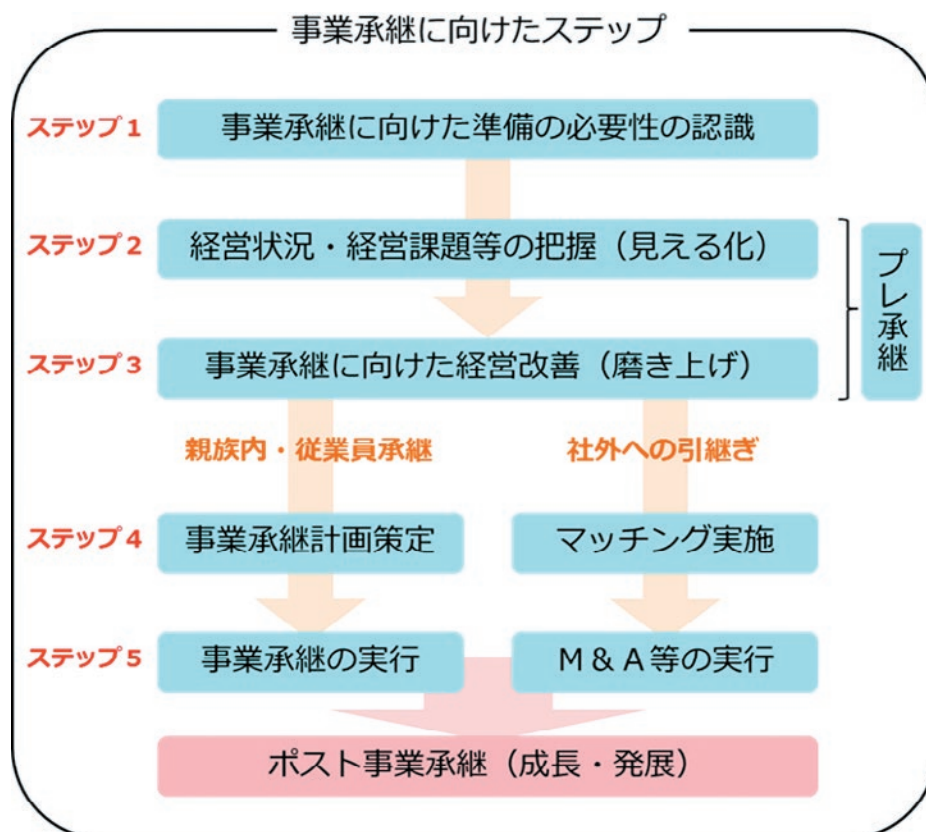
2 例えば、経営者の子供が将来経営を担う予定だが、若すぎるなどの理由で、従業員・役員や外部からの人材に一時的に経営を任せる、いわゆる「中継ぎ経営者」の場合、株式等の資産は経営者の子供が承継し、経営と資産の引継ぎ先が異なることが考えられる。

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、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。

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。ただし、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」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。

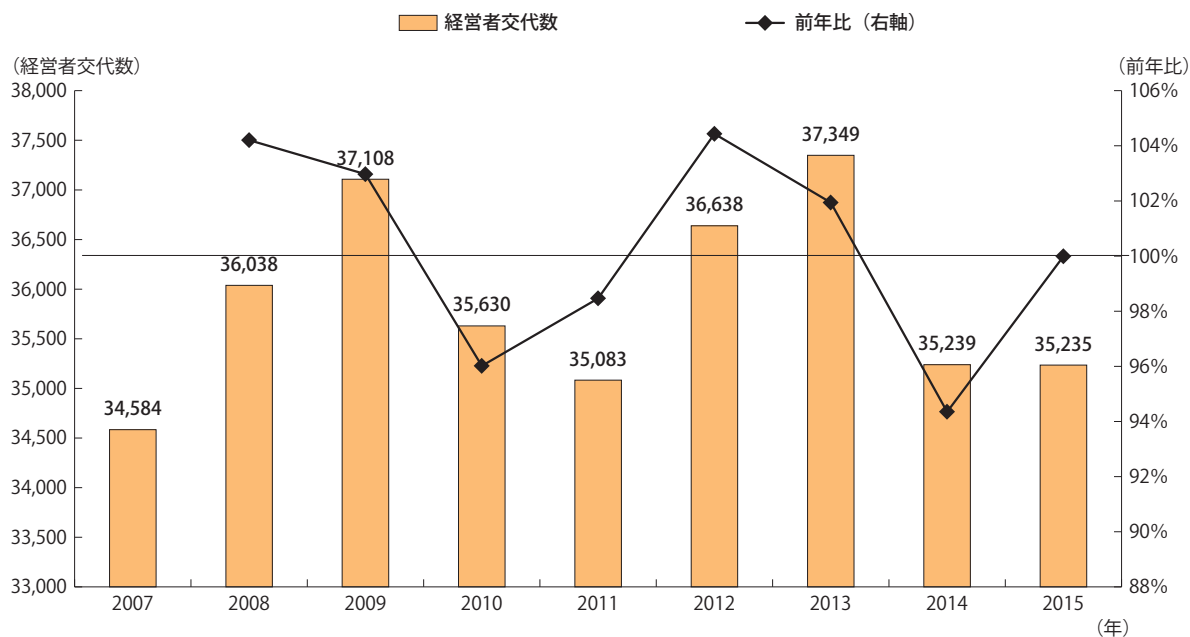
3 ローカルベンチマークとは、企業の経営者と金融機関、支援機関等が同じ目線で経営に関する対話を行うことができるよう作成された、いわゆる「企業の健康診断」を行うツールのこと。具体的には、「財務情報」（六つの指標）と「非財務情報」（四つの視点）に関する情報から構成される。「財務情報」（六つの指標）は、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率から構成され、「非財務情報」（四つの視点）は①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制から構成されている。

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ため、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



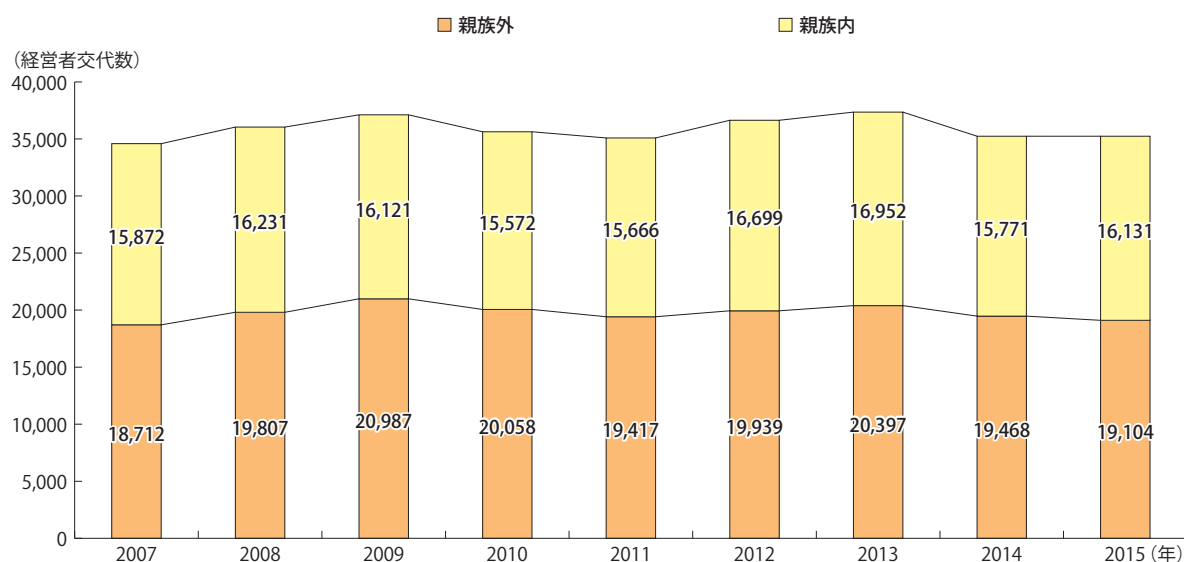
資料：(株)東京商工リサーチ

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。

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。

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。

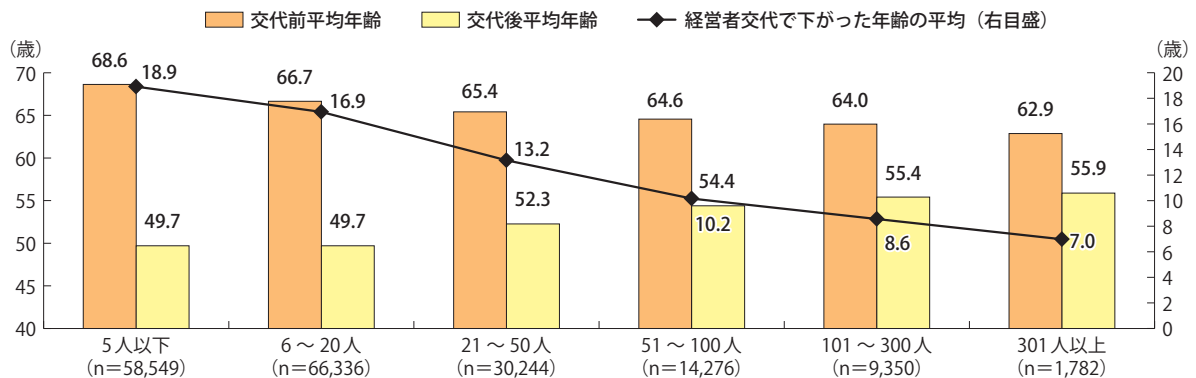
2. ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

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。

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）



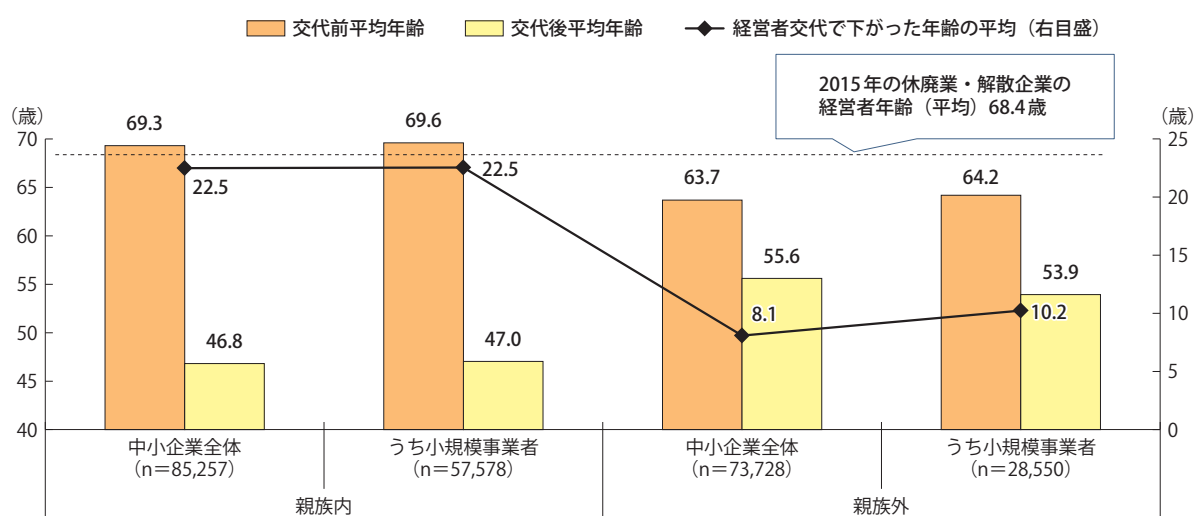
資料：(株) 東京商工リサーチ

(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歳と高いが、交代による引下げ幅は20歳以上と大きいことがわかる。他方で、親族外の方では経営者交代前の年齢は63.7歳と低いが、交代後の年齢は55.6歳と、親族内に

比べて高い傾向がある。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）



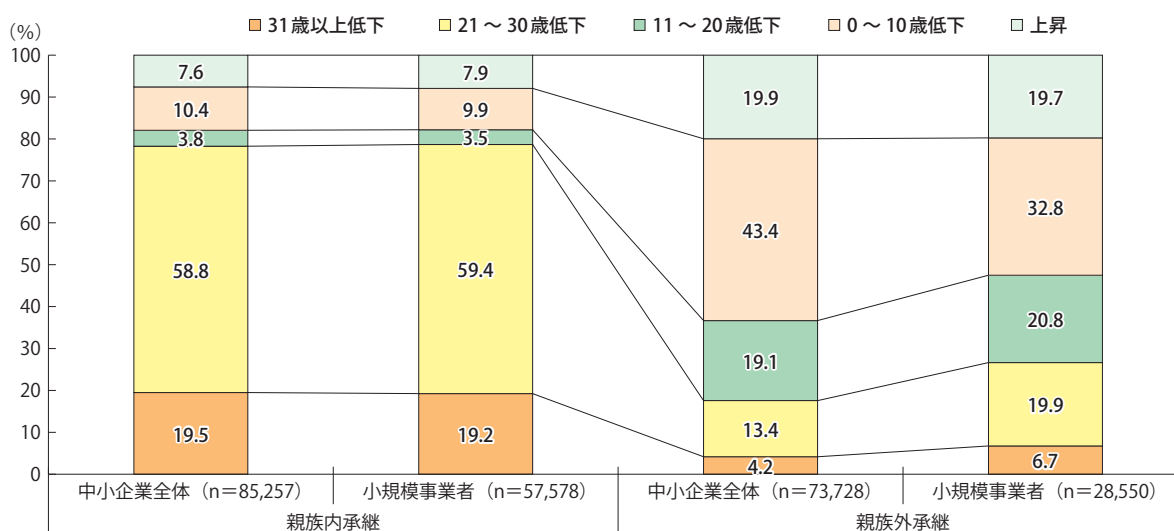
資料：(株) 東京商工リサーチ

- (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、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、「小規模法人」、「個人事業者」と表記することとする。

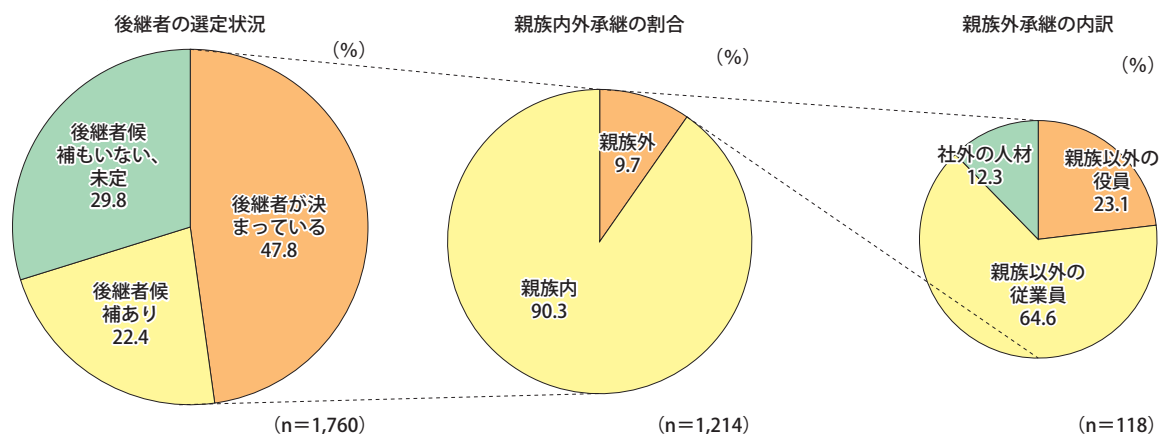
6 中小企業庁の委託により、(株) 東京商工リサーチが2016年11月に中小企業15,000社を対象にしたアンケート調査(回収率28.7%)及び、全国商工会連合会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象にしたWebアンケート調査(有効回答件数3,984者)。

第2-2-8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

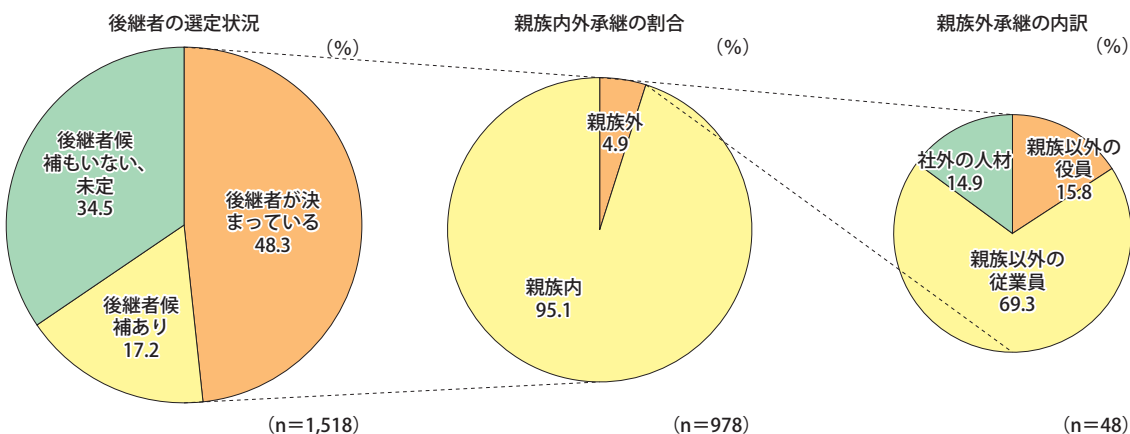
9.7%、個人事業者で4.9%と低くなっている。小規模事業者においては、親族外承継はまだ有力な選択肢とはなっていないことが分かる。こうした親族外承継の内訳を見ると「親族以外の従業員」が最も多く、小規模法人で64.6%、個人事業者で69.3%を占めており、「親族以外の役員」とあわせると、社内の人材が大半を占めている。

第2-2-8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。

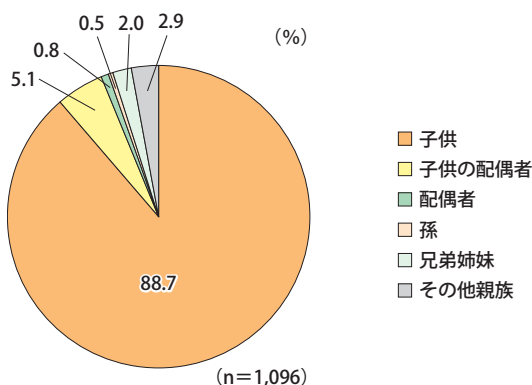
3. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

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2-2-9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

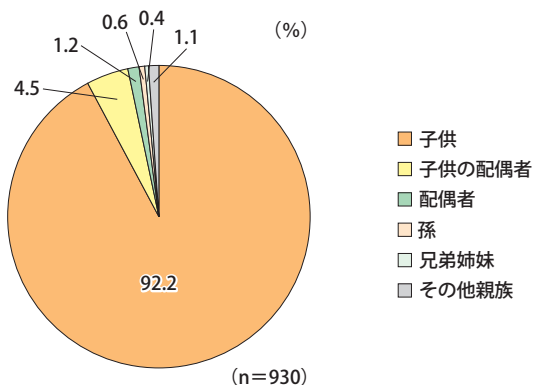
88.7%、個人事業者で92.2%を占めており、親子間承継が依然として最有力な選択肢になっている。

第2-2-9図 親族内承継の内訳（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）」、「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

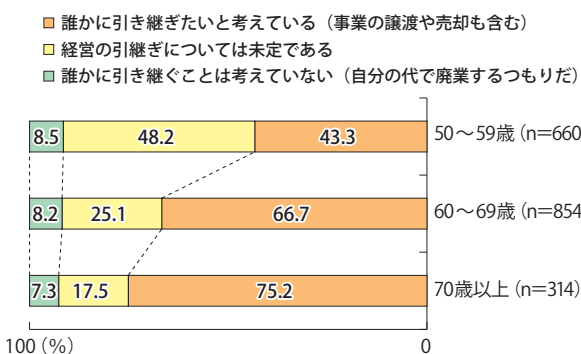
ここからは、アンケート調査の結果を前提に、事業承継前のステップについて概観していく。事業承継ガイドラインでも指摘されているように、最初のステップとして「事業承継に向けた準備をする必要がある」との経営者による認識が重要である。

第2-2-10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

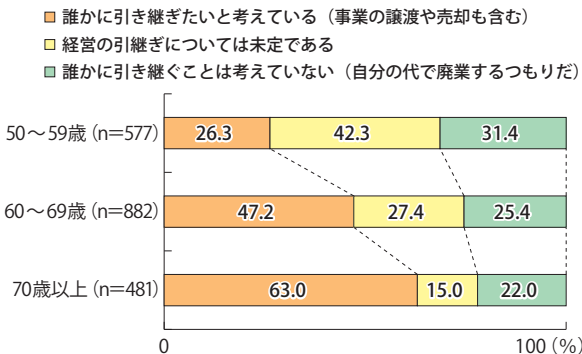
き継ぎたいと考えている」割合は、小規模法人に比べて個人事業者の方が総じて低い傾向にあり、個人事業者では若い事業主ほど廃業意向が強い傾向にあるものの、経営者の年代が上がるにつれて「誰かに引き継ぎたいと考えている」割合が高くなっている。70歳以上になると小規模法人で75.2%、個人事業者で63.0%の経営者が経営を誰かに引き継ぎたいと考えている。

第2-2-10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）

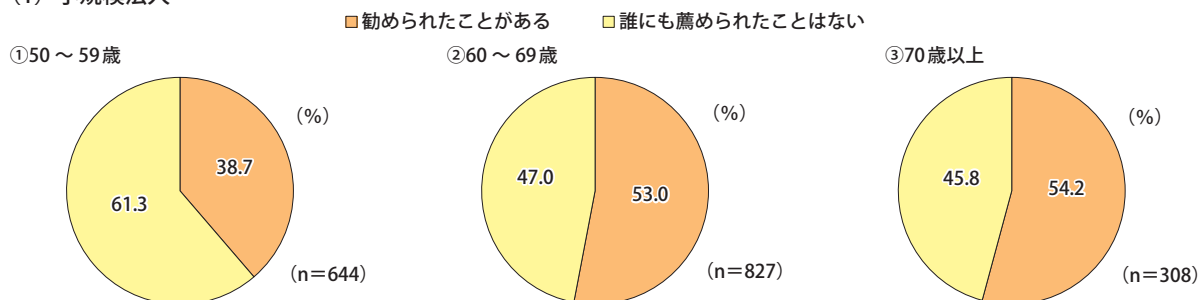
第2-2-11図は、小規模事業者について、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合について経営者の年代別に見たものである。年代が上がるにつれて勧められた割合が上がっていく

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。

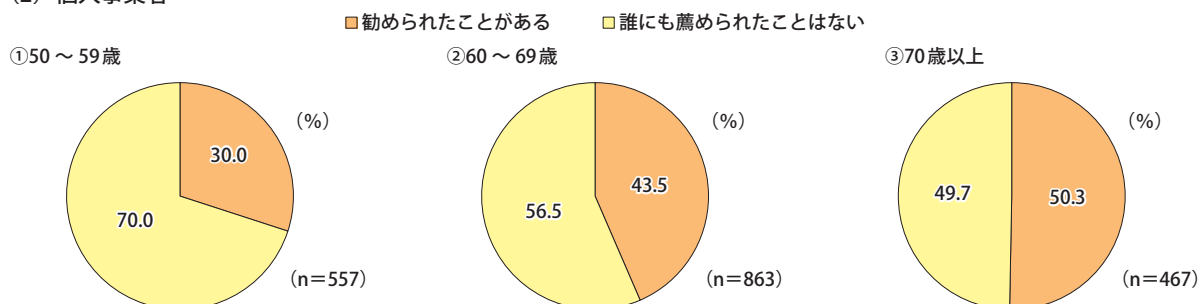
第2-2-11図

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）

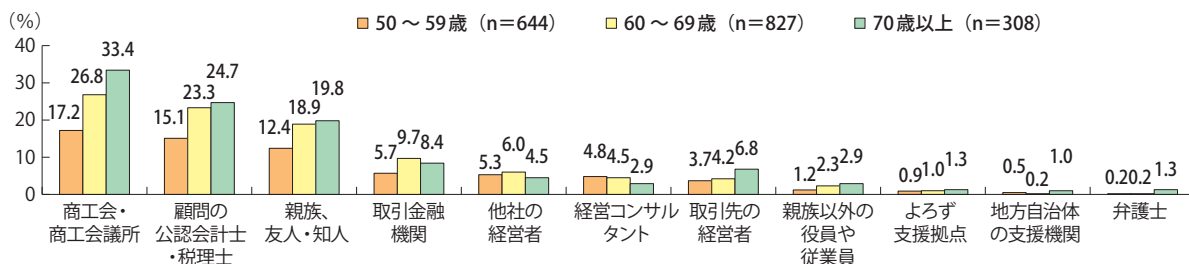
小規模事業者において、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を経営者の年代別に見たものが、第2-2-12図である。小規模事業者においては、「商工会・商工会議所⁷」が最も多く、小規

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。

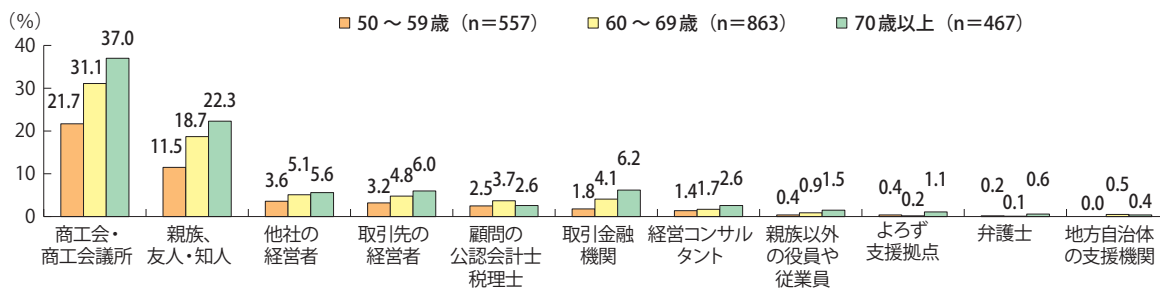
第2-2-12図

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、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。

⁷ 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。

④事業承継の準備 (1)「資産面での会社と経営者・親族との関係の明確化」

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において、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、経営者や親族の個人資産の担保解除や代替物件の提供、個人保証の解除等が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、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。

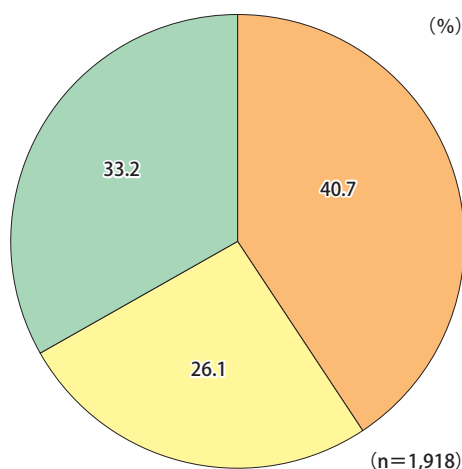
はじめに、担保提供の状況について見ていく。

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、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2-2-13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、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高いことが分かる。

第2-2-13図 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（小規模法人・個人事業者）

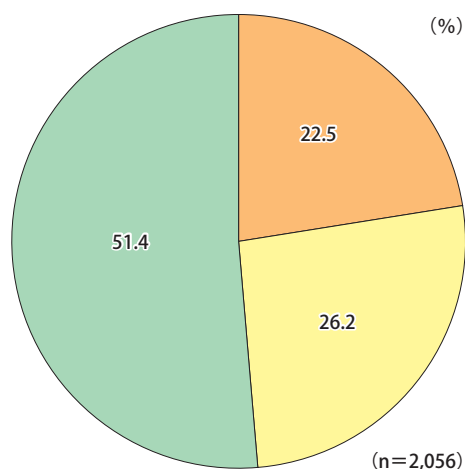
(1) 小規模法人

- 担保提供をしている
- 過去に提供していたが、現在は担保提供をしていない
- 過去を含めて、担保提供をしたことはない



(2) 個人事業者

- 担保提供をしている
- 過去に提供していたが、現在は担保提供をしていない
- 過去を含めて、担保提供をしたことはない



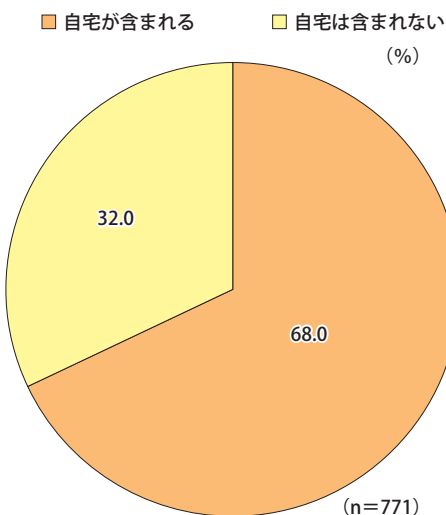
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

第2-2-14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、小規模法人で約7割が自宅を担保提供しており、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。

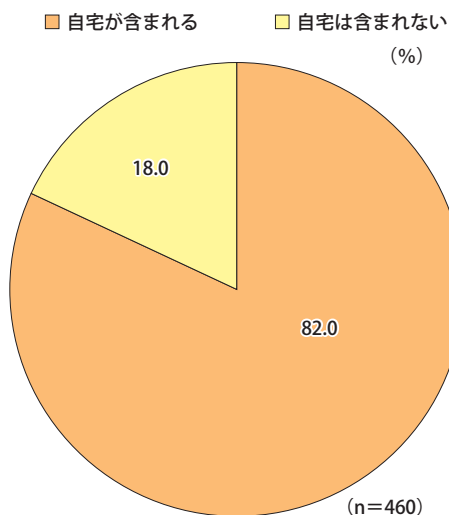
模法人で約7割が自宅を担保提供している。事業と経営者個人との一体性が強い個人事業者では、担保提供物件に自宅が含まれる割合が高くなっている。

第2-2-14図 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（小規模法人・個人事業者）

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者

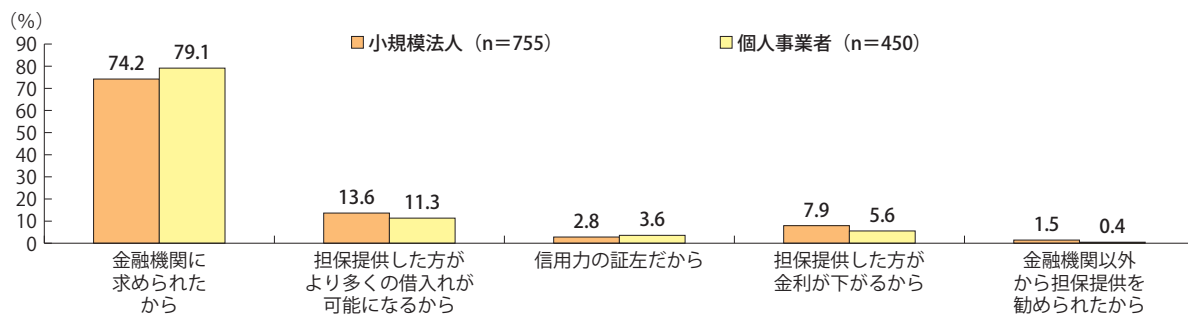


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

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2-2-15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2-2-15図 経営者や親族が個人資産を担保提供している理由（小規模法人・個人事業者）



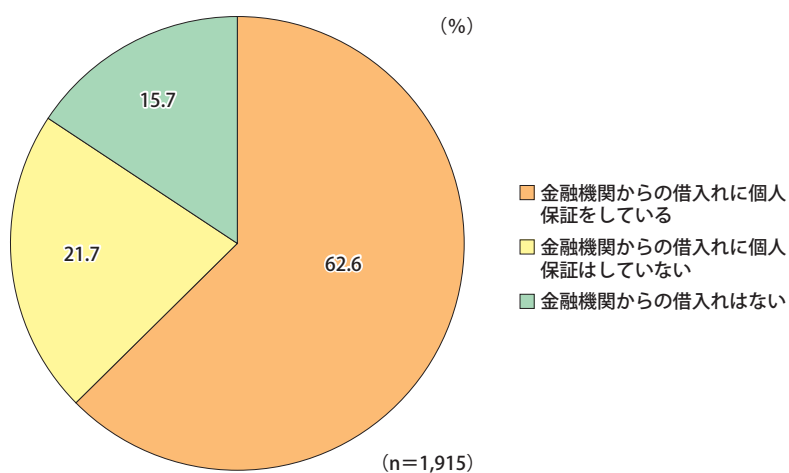
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

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2-2-16図は、小規模法人の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、62.6%となっており、借入れのある小規模法人では個人保証を行っていることが多いことが分かる。

第2-2-16図 小規模法人の個人保証の状況

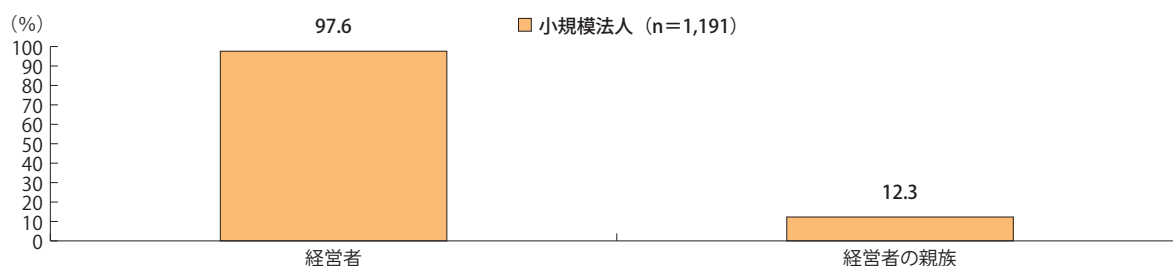


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

第2-2-17図は、こうした個人保証をしている小規模法人について、個人保証をしている人物を見たものである。大半が経営者となり、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2-2-17図 小規模法人の個人保証をしている人物



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. 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. 「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⁸」（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) 法人与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

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法人与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。

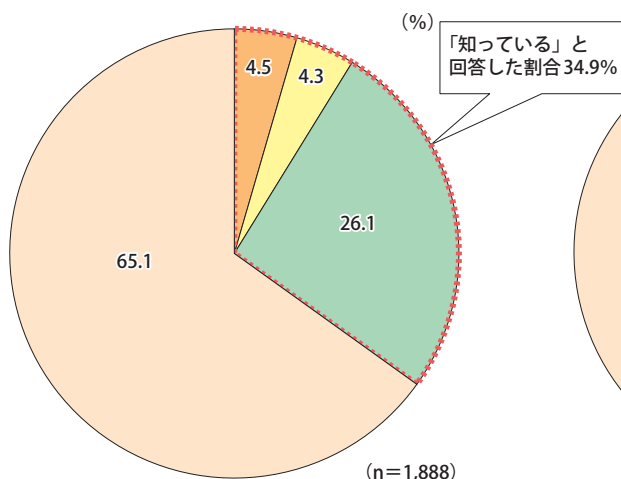
この経営者保証ガイドラインの認知・活用状況について見ると、金融機関からの借入れがある小規模事業者のうち、経営者保証ガイドラインを知っていると回答した割合は、小規模法人では34.9%、個人事業者では22.1%とまだまだ低く、今後一層の周知・普及を図っていく必要がある（第2-2-18図）。

⁸ 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2-2-18図 経営者保証ガイドラインの認知・活用状況（小規模法人・個人事業者）

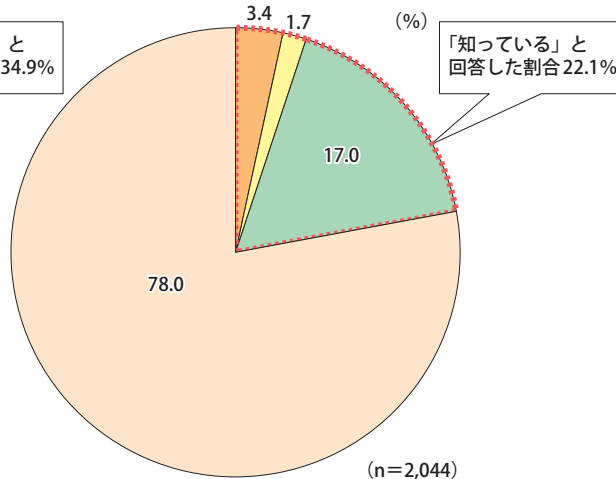
(1) 小規模法人

- ガイドラインを知っており、個人保証を免除してもらった
- ガイドラインを知っており、金融機関に相談を行ったが、保証を免除してもらえなかった
- ガイドラインを知っているが、金融機関に相談を行っていない
- ガイドラインを知らない



(2) 個人事業者

- ガイドラインを知っており、個人保証を免除してもらった
- ガイドラインを知っており、金融機関に相談を行ったが、保証を免除してもらえなかった
- ガイドラインを知っているが、金融機関に相談を行っていない
- ガイドラインを知らない



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）「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。

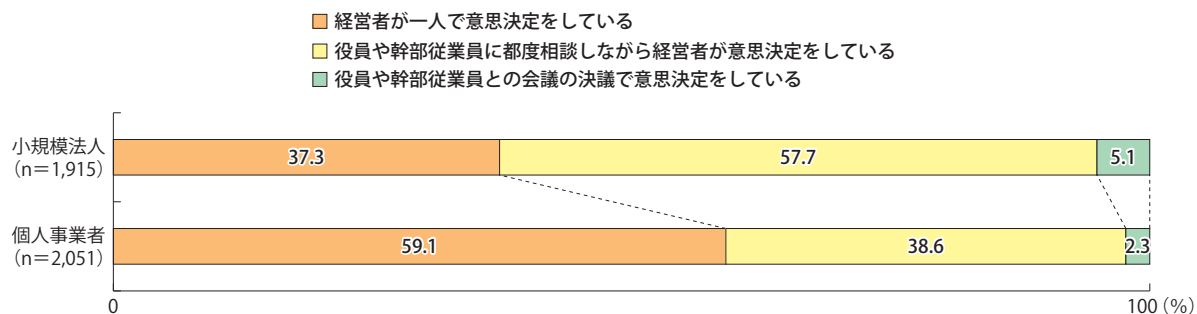
⑤事業承継の準備 (2)「社内の組織の整備」

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注目して、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2-2-19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%となることが見て取れる。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大きい一方、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2-2-19図 社内の重要な意思決定状況（小規模法人・個人事業者）

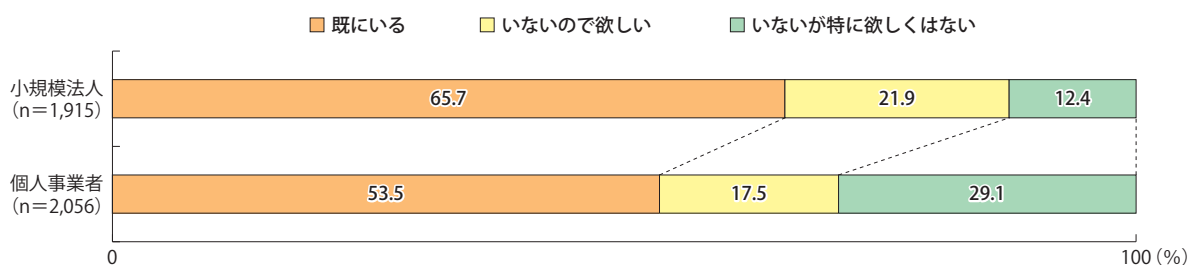


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

次に、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2-2-20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」割合は小規模法人で65.7%、個人事業者で53.5%となつて

いる。また、「いないので欲しい」という割合は、小規模法人で21.9%、個人事業者で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は多いといえる。

第2-2-20図 経営者を補佐する人材の有無（小規模法人・個人事業者）

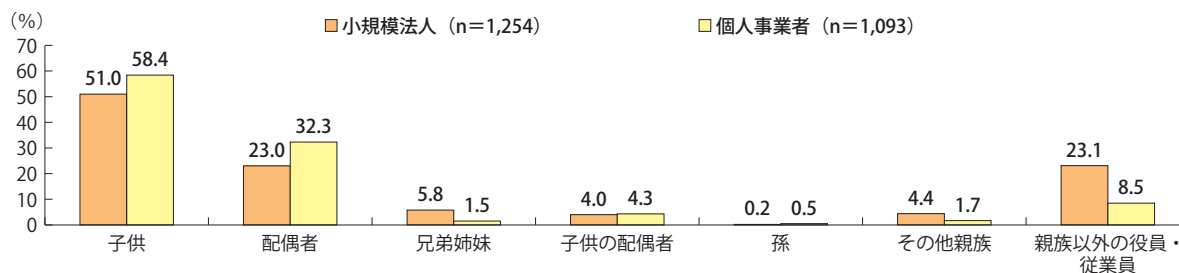


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

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2-2-21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。

第2-2-21図 経営者を補佐する人物との関係（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）

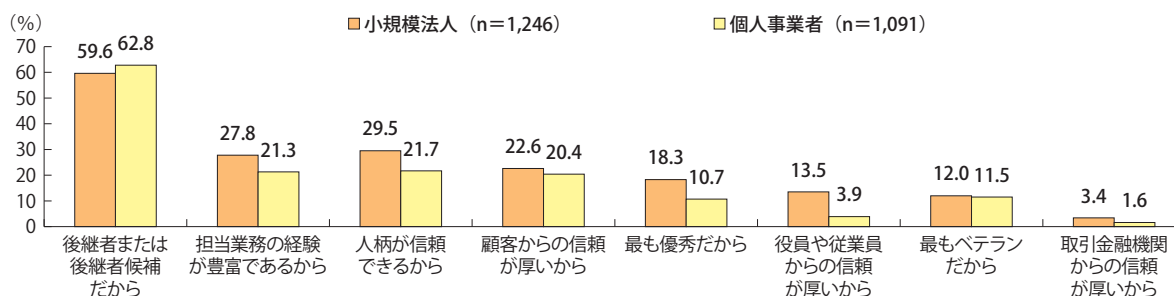
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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。

第2-2-22図は、経営者を補佐する人材がいる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、小規模事業者ではその傾向が強くなっ

ている。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2-2-22図 経営者を補佐する人材と考える理由（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. 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. 「その他」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、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。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

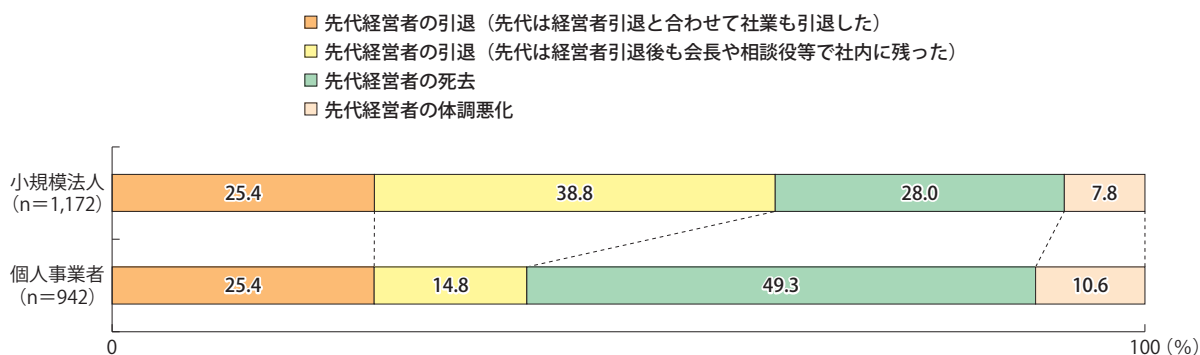
2-2-1

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。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、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

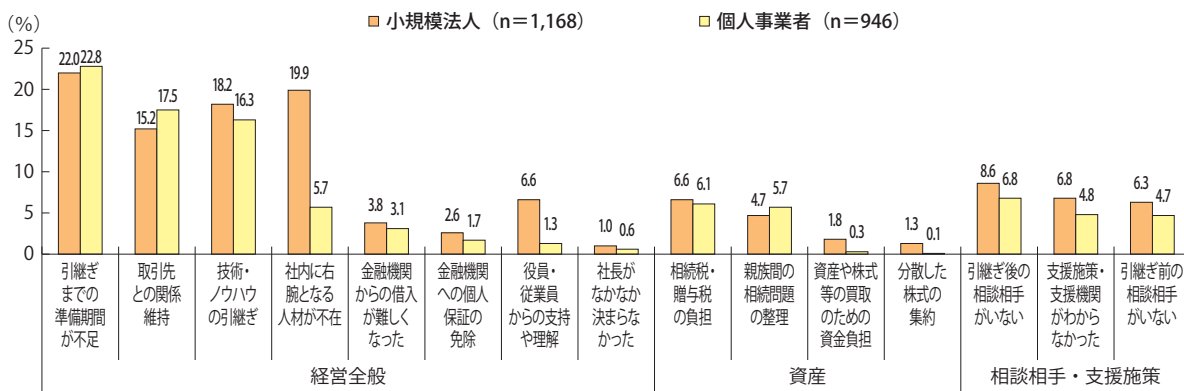


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）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、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2-2-1②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いことを挙げる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。

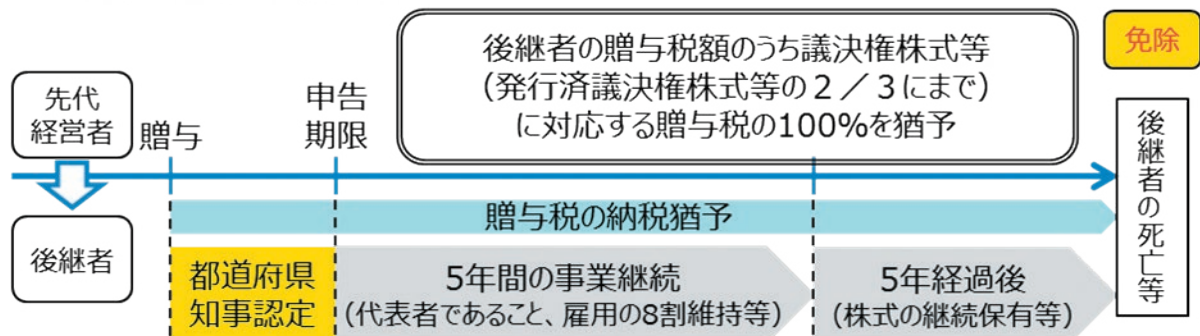
●事業承継税制

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

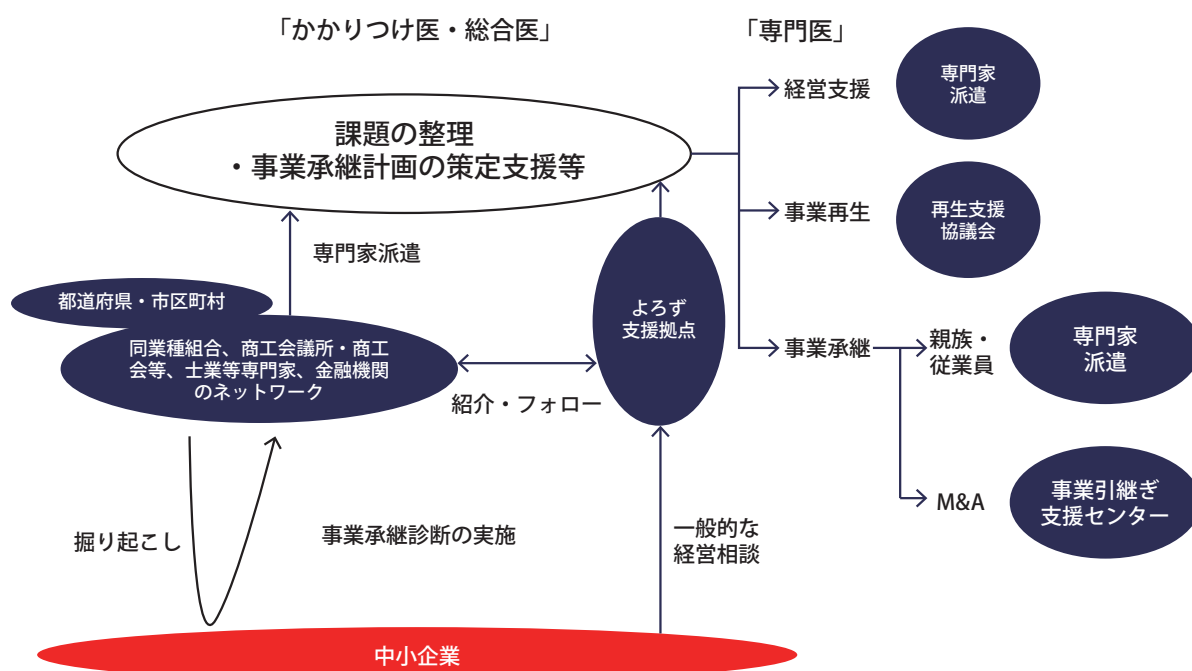
2-2-3

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⁹

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。

⁹ 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

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。

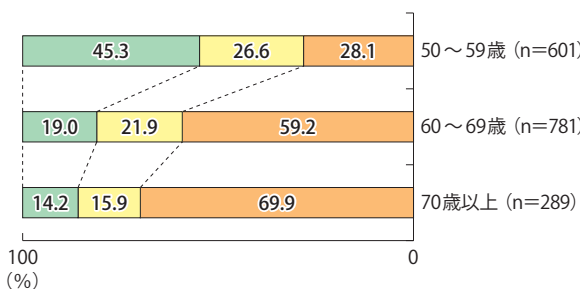
第2項では、小規模事業者における経営の引継ぎに関する準備状況及び課題について、小規模法人と個人事業者に分けてそれぞれ分析していく。

はじめに、第2-2-23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、小規模法人で30.1%、個人事業者で24.2%存在する。

第2-2-23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）

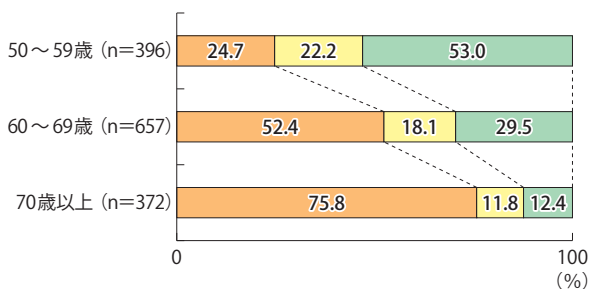
(1) 小規模法人

- 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。

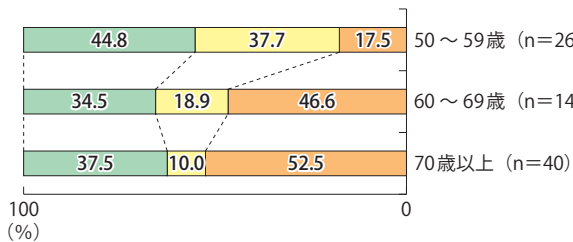
第2-2-24図は、「候補者もない、または未定である」と答えた小規模事業者の、後継者候補に関する考えを聞いたものである。「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答する経営者は、経営者の年代が上がるにつれて増え

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2-2-24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）

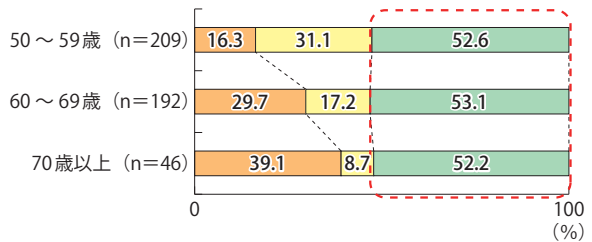
(1) 小規模法人

- 後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない
- 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



(2) 個人事業者

- 後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない
- 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



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）

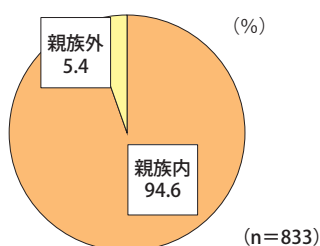
(注) 経営を任せる後継者について「候補者もない、または未定である」と回答した者を集計している。

次に、第2-2-25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

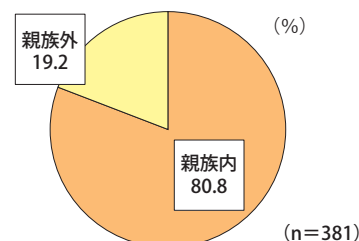
19.2%、個人事業者で10.9%である。後継者候補として親族外の人物を検討している小規模事業者は一定割合存在するものの、実際には親族外承継の割合は低く、小規模事業者での親族外承継の難しさがうかがえる。

第2-2-25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）

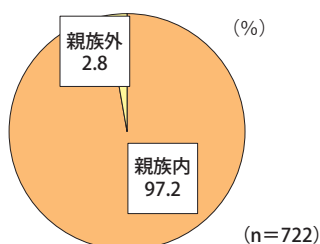
(1) 後継者が決定している小規模法人



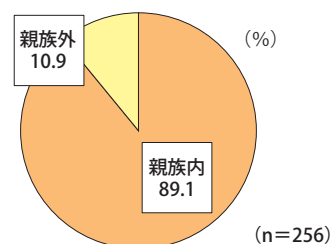
(2) 後継者候補がいる小規模法人



(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。

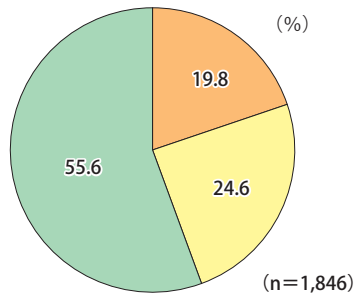
2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

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2-2-26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、

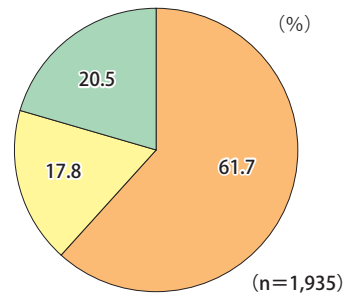
個人事業者では、約8割が家族経営である。こうした家族経営の企業において、後継者として従業員や外部の人材を登用することが難しいと推察される。

第2-2-26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



■ 経営者の親族のみ
■ 経営者の親族の方が多い
■ 経営者の親族以外の従業員の方が多い

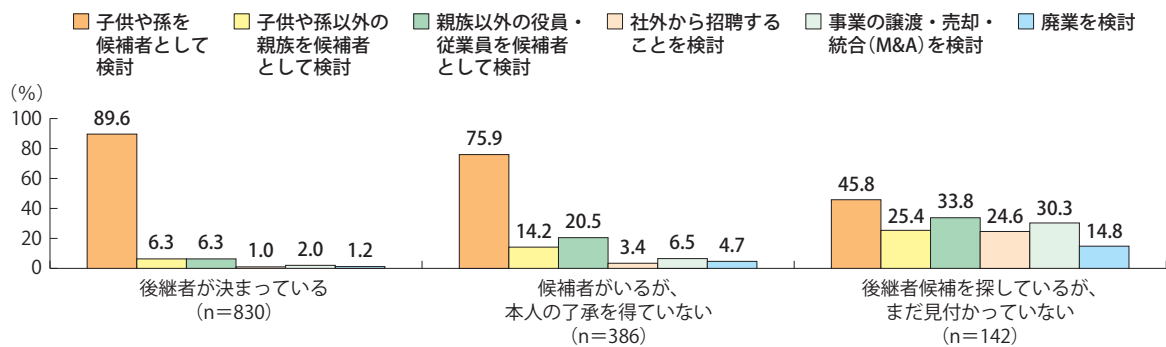
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

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2-2-27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

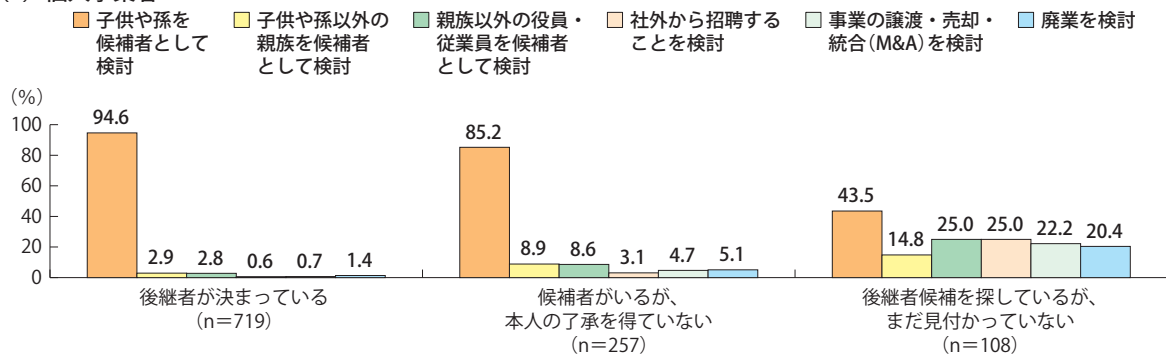
て検討していた割合が高く、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答している企業では、親族以外の役員・従業員だけでなく、社外からの招聘や事業の譲渡・売却・統合(M&A)を検討している割合が高くなっている。

第2-2-27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。

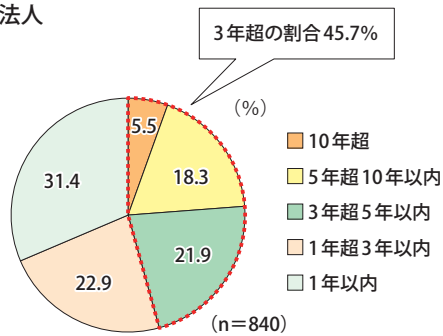
第2-2-28図は、小規模事業者について、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間について見たものである。3年超を要した企業が小規模法人で45.7%、個人事業者で

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。

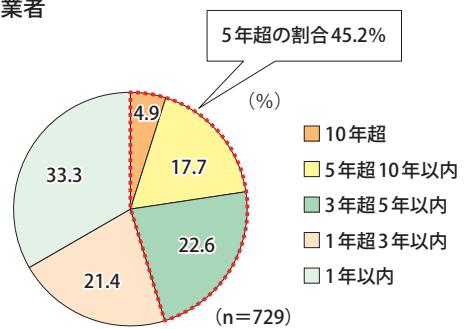
第2-2-28図

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。

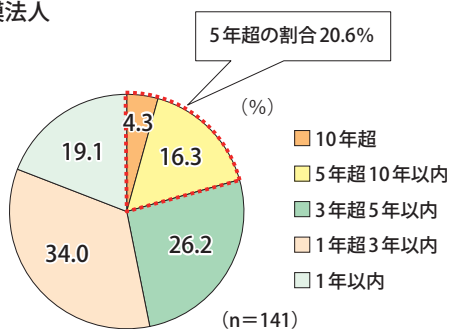
第2-2-29図は、「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した企業が、選定を始めてから現在までどれくらいの時間がかかっているかについて見たものである。小規模法人で

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。

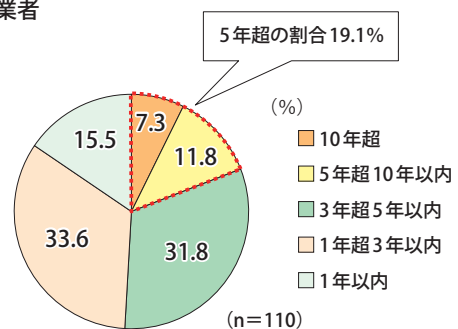
第2-2-29図

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

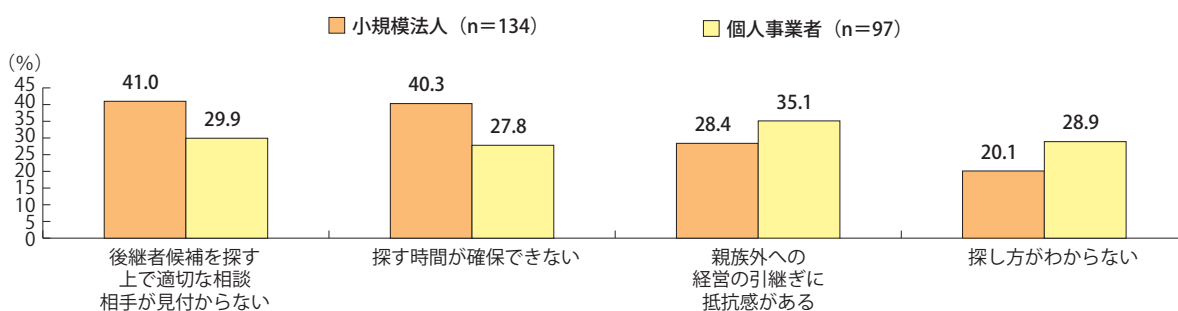


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 経営を任せる後継者について「後継者候補を探しているが、まだ見付かっていない」と回答した者を集計している。

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2-2-30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2-2-30図 後継者候補が見付からない理由（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）

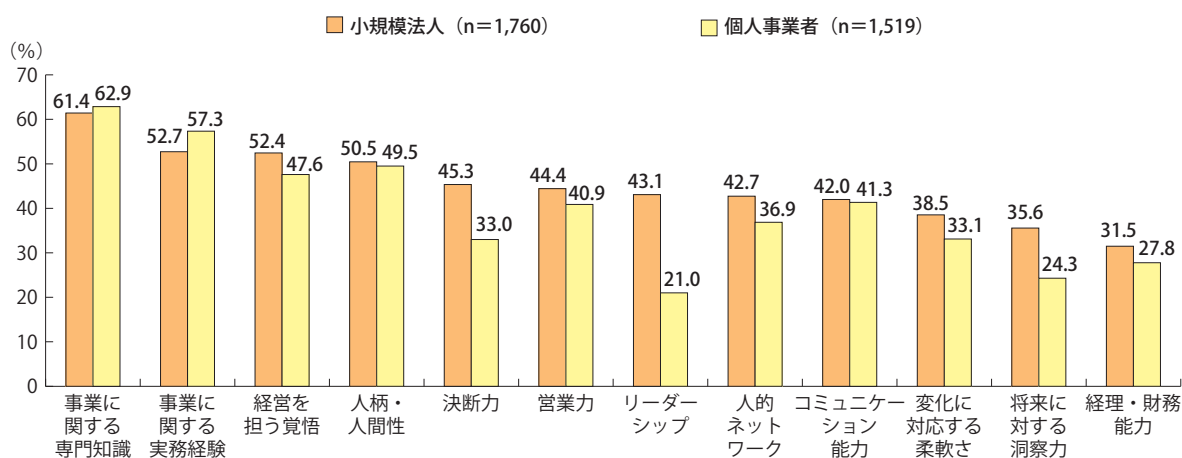
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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-

31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2-2-31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。

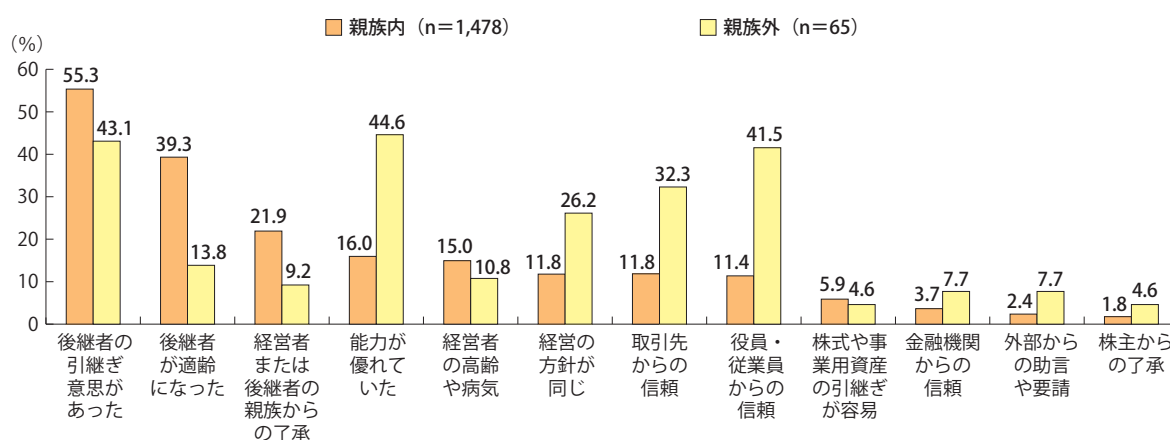
2. 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」と回答した者を集計している。

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2-2-32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2-2-32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）

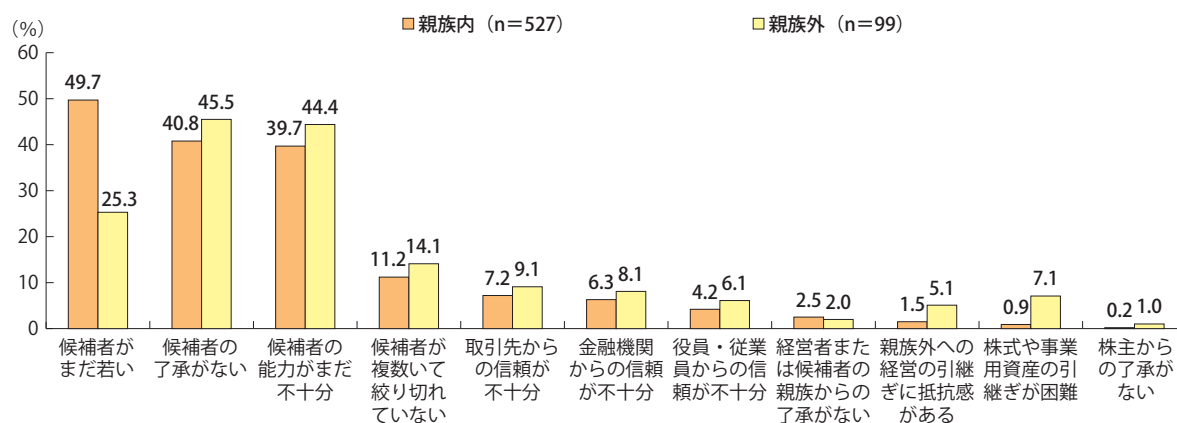
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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2-2-33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2-2-33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。

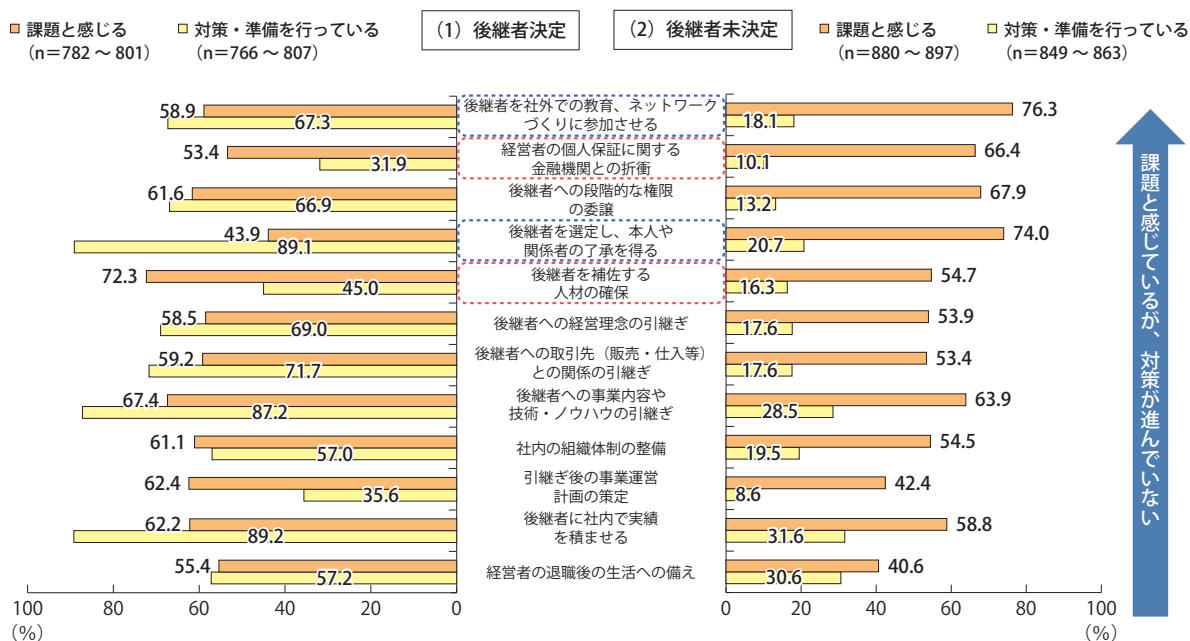
2. ここでいう親族内とは、後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

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2-2-34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2-2-34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。

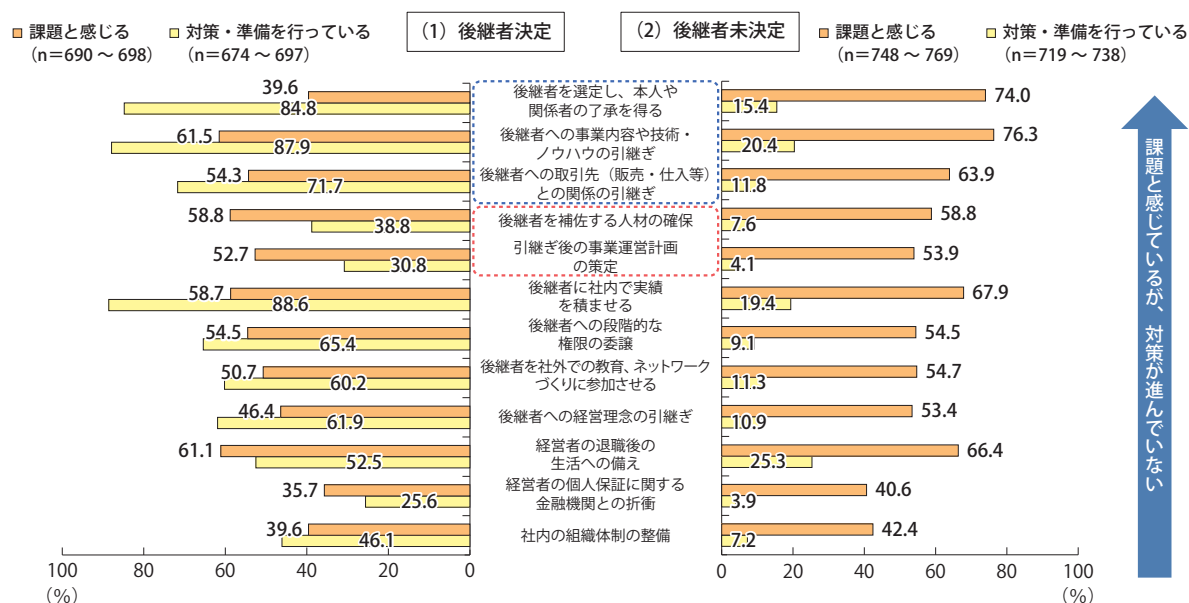
2. それぞれの項目について、「課題と感ずる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

3. 後継者未決定企業の「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。

第2-2-35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。後継者決定企業・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2-2-35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。

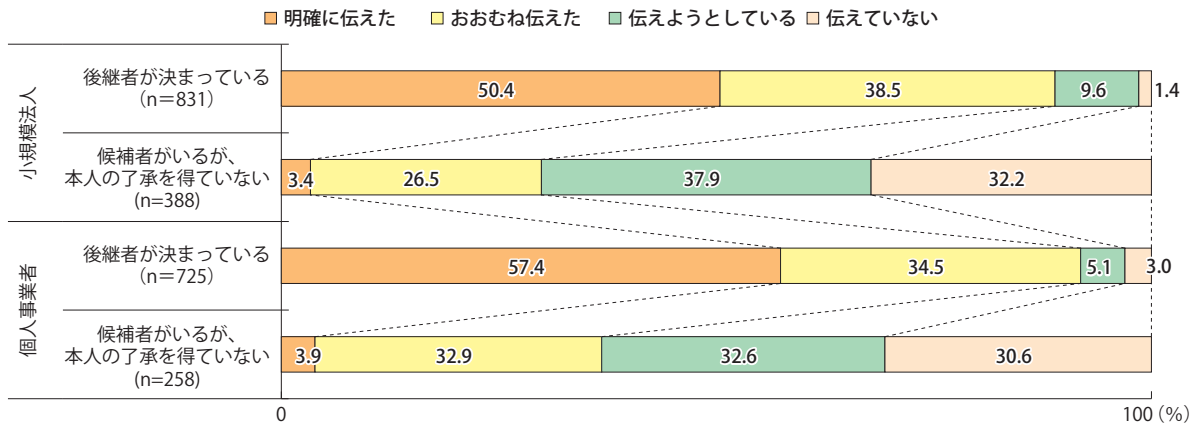
2. それぞれの項目について、「課題と感ずる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

3. 後継者未決定企業の「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。

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2-2-36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2-2-36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）

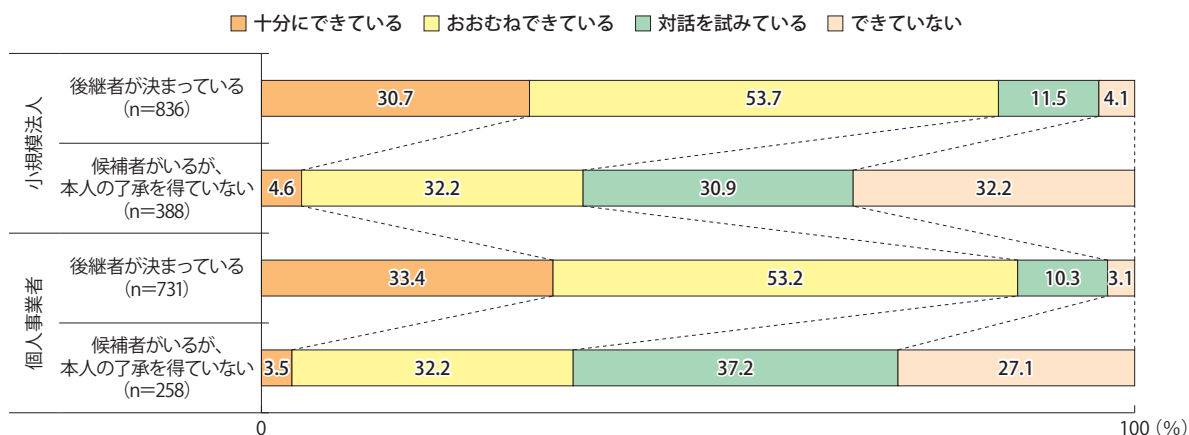
続いて、小規模事業者における後継者・後継者候補との対話について見ていく。後継者・後継者候補との対話とは、知的資産を伝承したり、経営を譲る意思を後継者に伝え後継者の了承を得たりするために、事業や経営に関して日常的に行う会話のことである。知的資産とは、第2-2-1図で見たとおり、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワー

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」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2-2-37図によると、後継者が決定している小規模事業者では、後継者

の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2-2-37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）

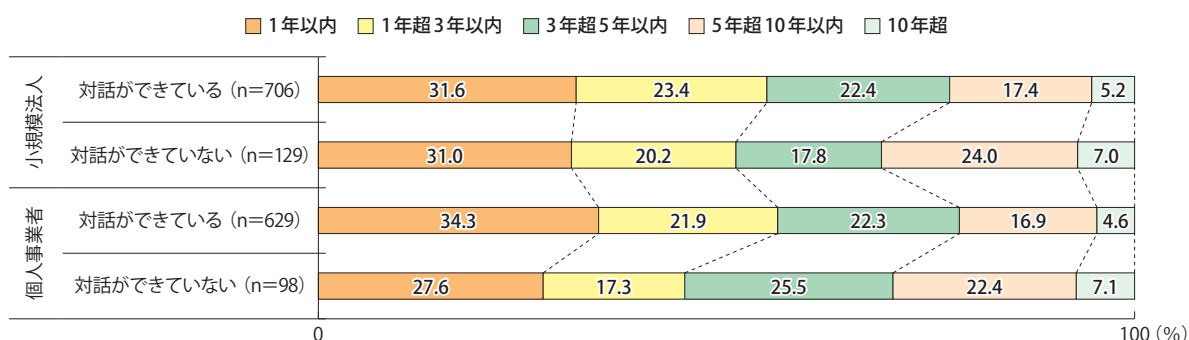


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

次に、こうした後継者との対話の効果について見ていく。第2-2-38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、

対話ができている企業に比べ、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2-2-38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。

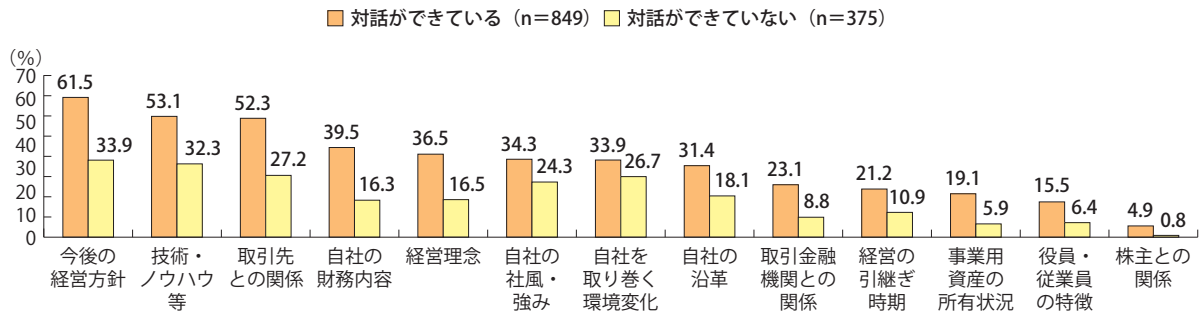
2. ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

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2-2-39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

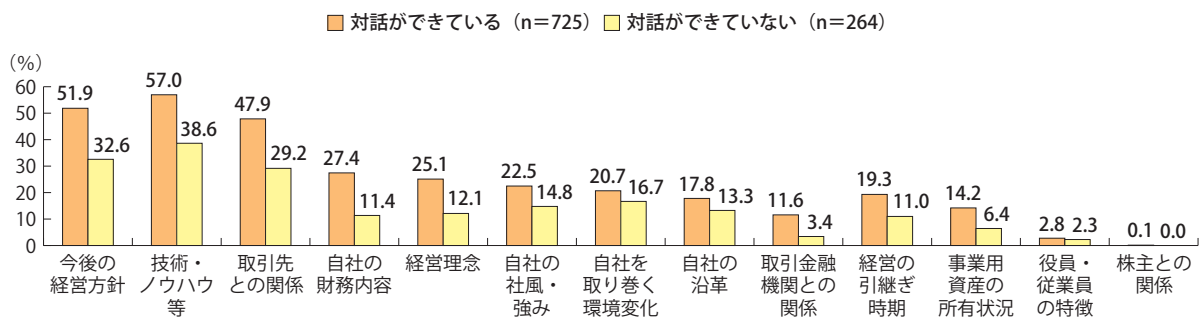
のである。多くの企業で対話がなされている項目としては、「今後の経営方針」、「技術・ノウハウ等」、「取引先との関係」が挙げられる。

第2-2-39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。

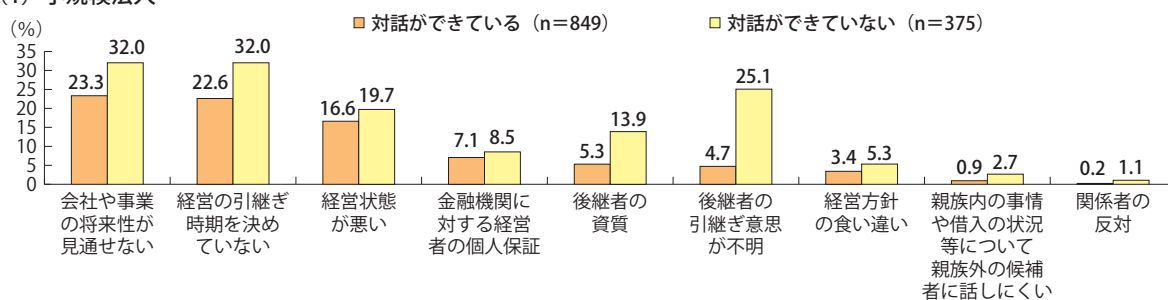
4. 「その他」の項目は表示していない。

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2-2-40図である。「対話ができている」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

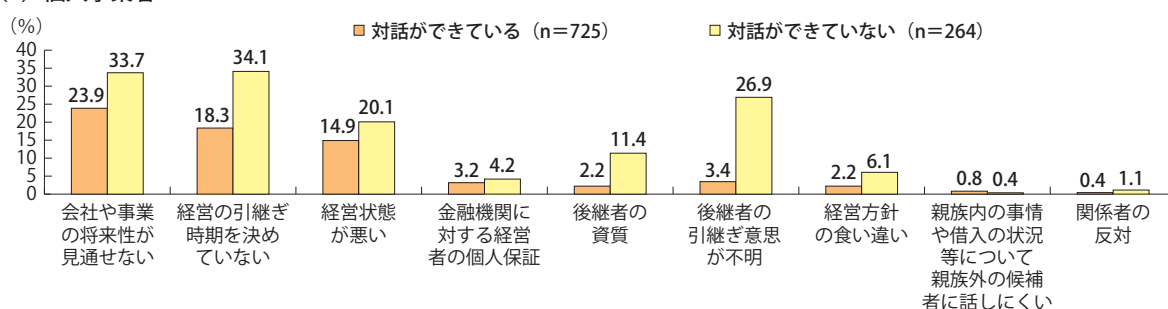
質や引継ぎ意思等を挙げる後継者側の問題もある他方で、「経営の引継ぎ時期を決めていない」といった、経営を引き継ぐ経営者側の課題もあり、時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要である。

第2-2-40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

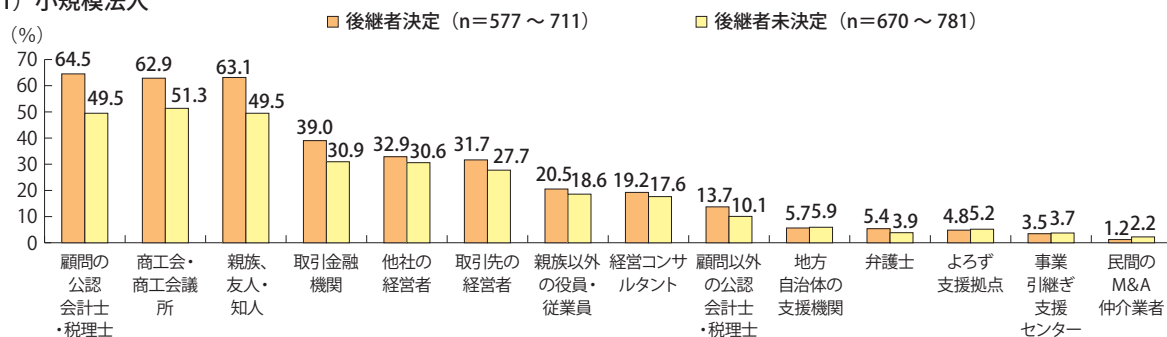
補との間でコミュニケーション不足や齟齬があると事業承継の円滑な実施に差し障りかねない。従業員や役員等の親族以外に経営を任せる場合は、引継ぎ意思の確認や、後継者・後継者候補の親族の了承も必要であり、より丁寧な対話が求められる。

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2-2-41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

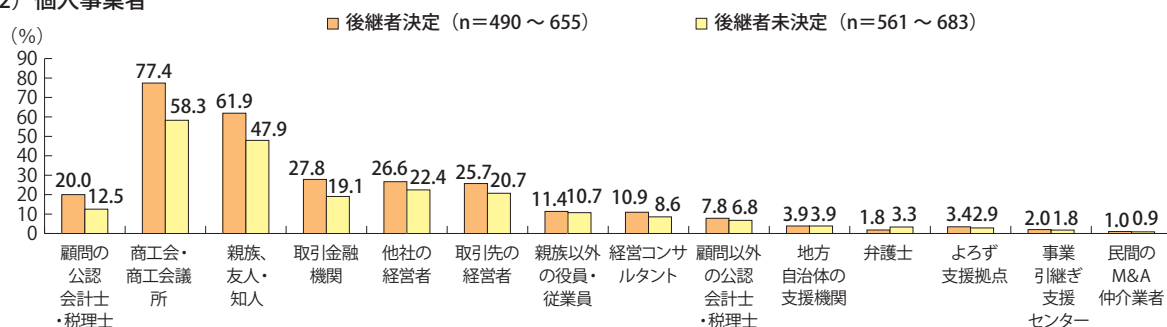
法人では「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「商工会・商工会議所」、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている一方、個人事業者では「商工会・商工会議所」が最も多く、「親族、友人・知人」が続いている。総じて、個人事業者の方が、小規模法人よりも相談している相手が少なく、経営者が一人で後継者について考えていることも多いと推察される。

第2-2-41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。

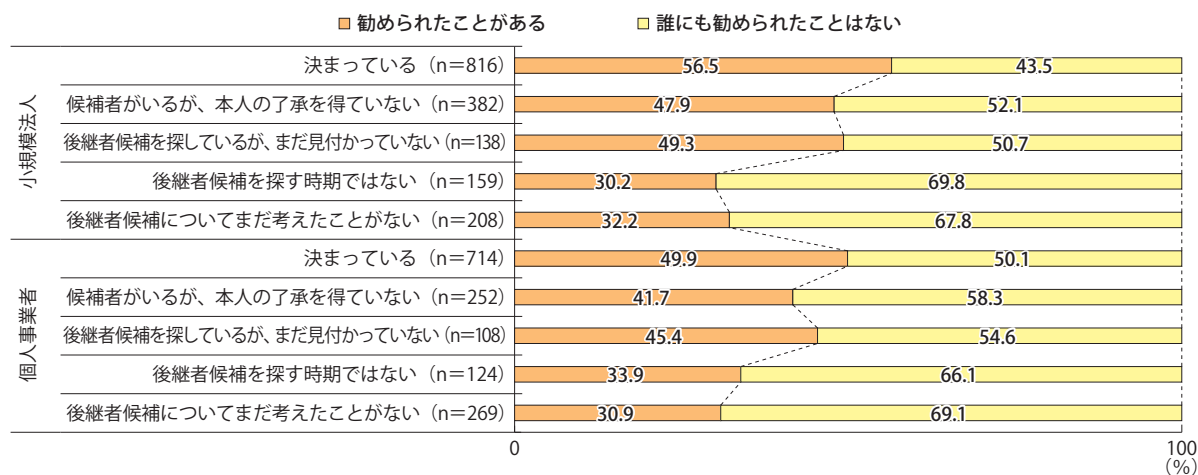
2. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

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2-2-42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2-2-42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）

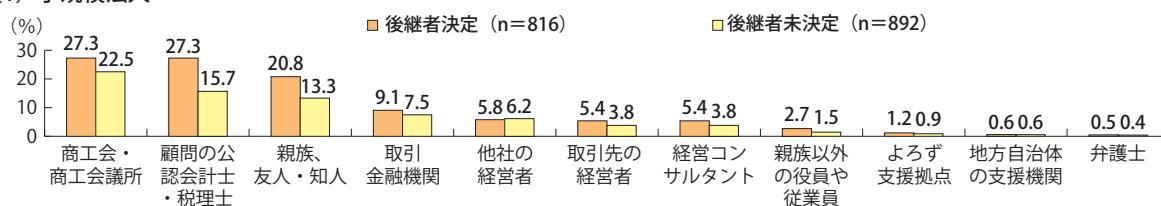
第2-2-43図は、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を後継者決定・未決定別に見たものである。「商工会・商工会議所」や「親族、友人・知人」が最も多いのは共通であるが、後継者が決定している小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等から経営や資産の引継ぎの準備を勧められている一方で、個人

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。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。

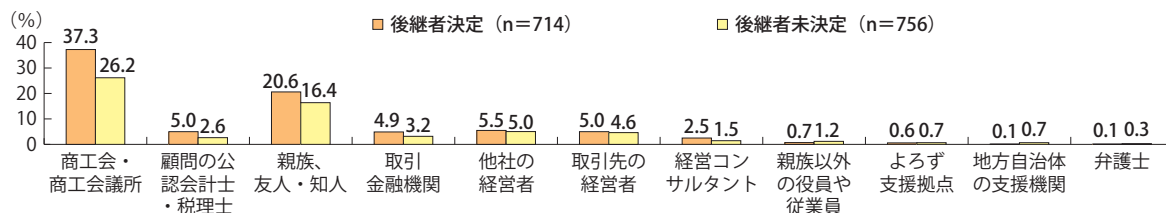
第2-2-43図

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。

「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、小規模事業者では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対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。

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あ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。

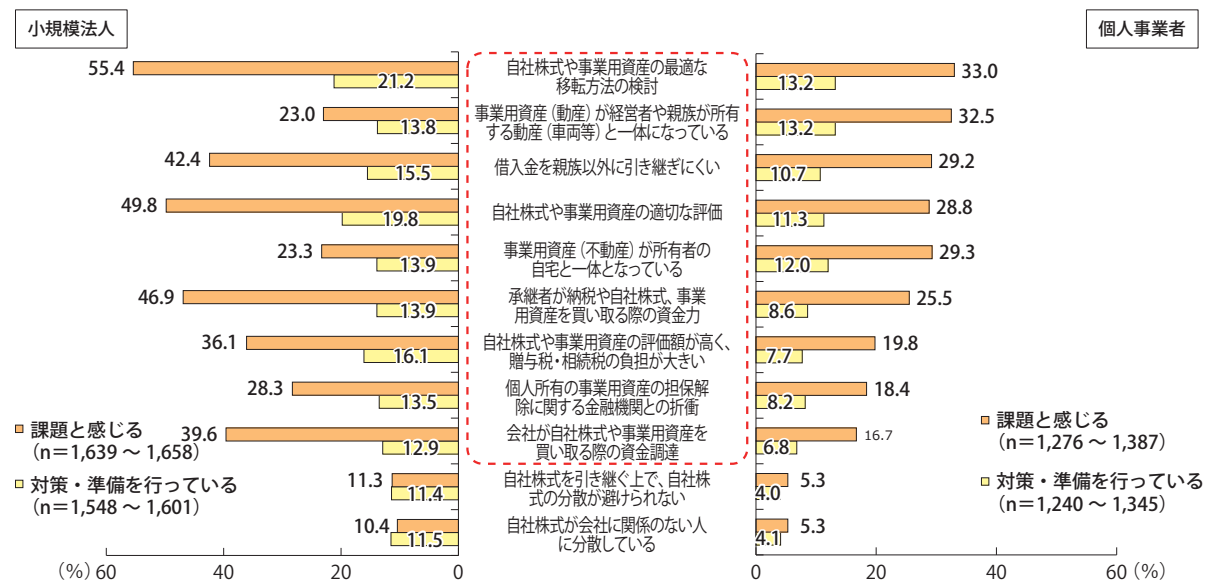
いずれにしても、資産の引継ぎに関しては多様な面があり専門性を要する事項も多い。第3項で

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、実態を把握するとともに準備状況や課題を概観する。

小規模事業者では、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2-2-44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。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。また、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じている割合が高い。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2-2-44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）



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。

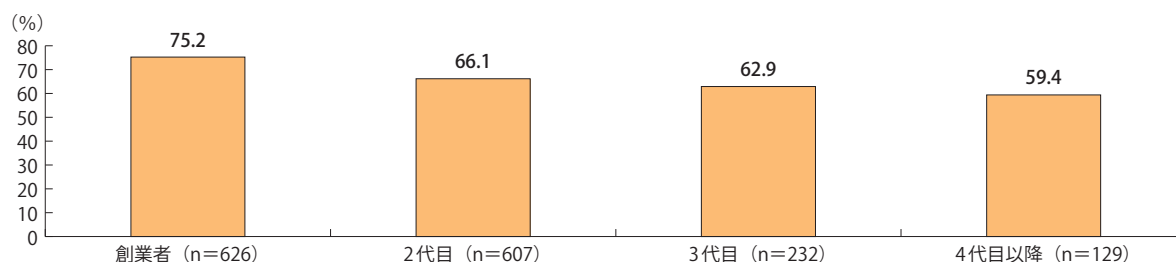
2. それぞれの項目について、「課題と感ずる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

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2-2-45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。経営者の代数を重ねても経営者の株式構成比の低下は小さく、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2-2-45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）

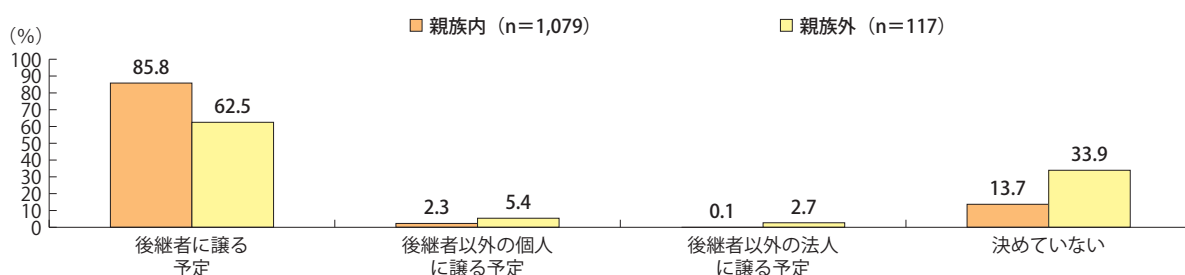


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

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2-2-46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。

第2-2-46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。

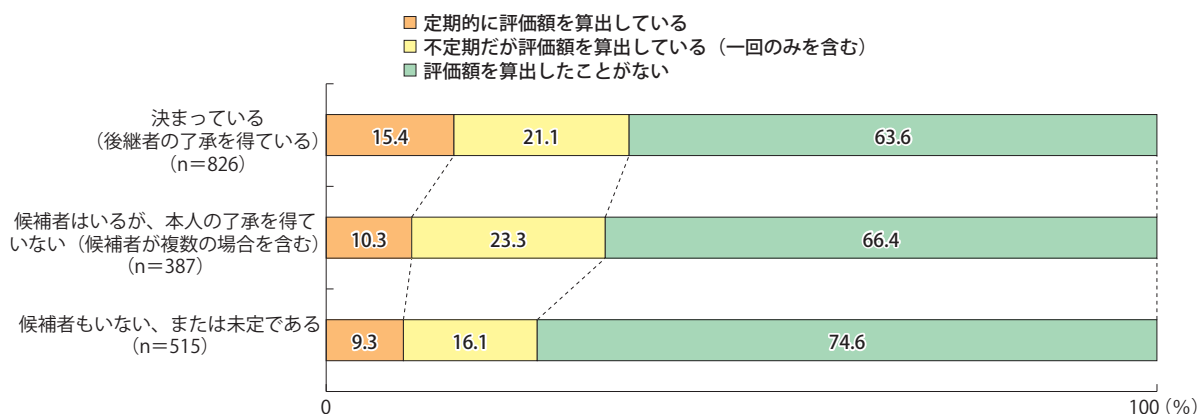
2. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

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2-2-47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、「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2-2-47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）

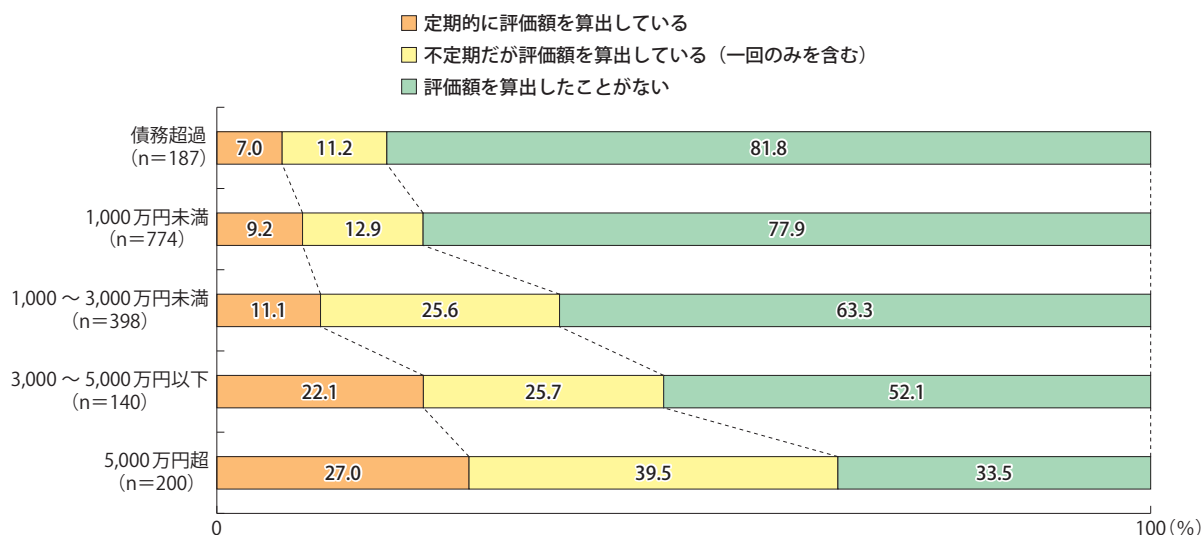


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

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2-2-48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2-2-48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）

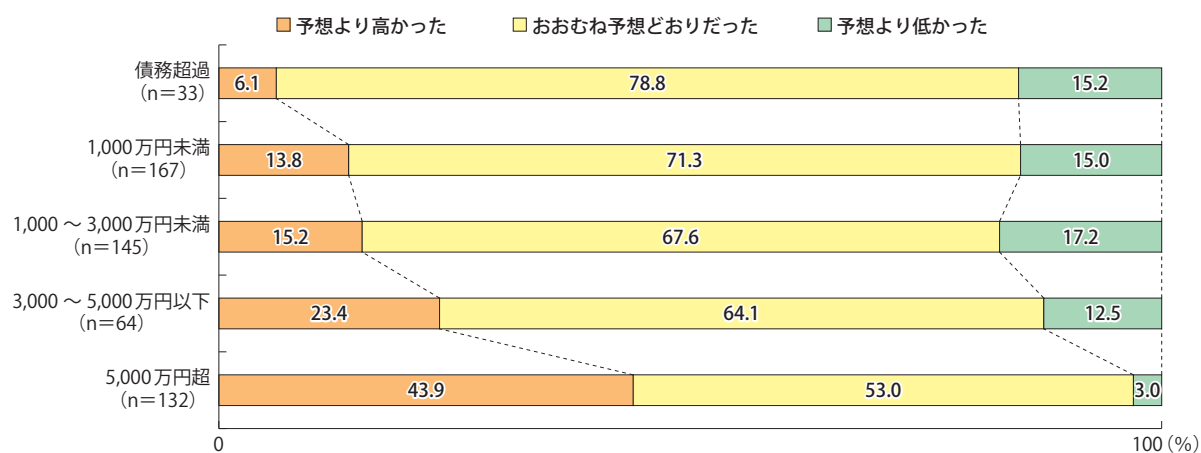


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

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2-2-49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2-2-49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）



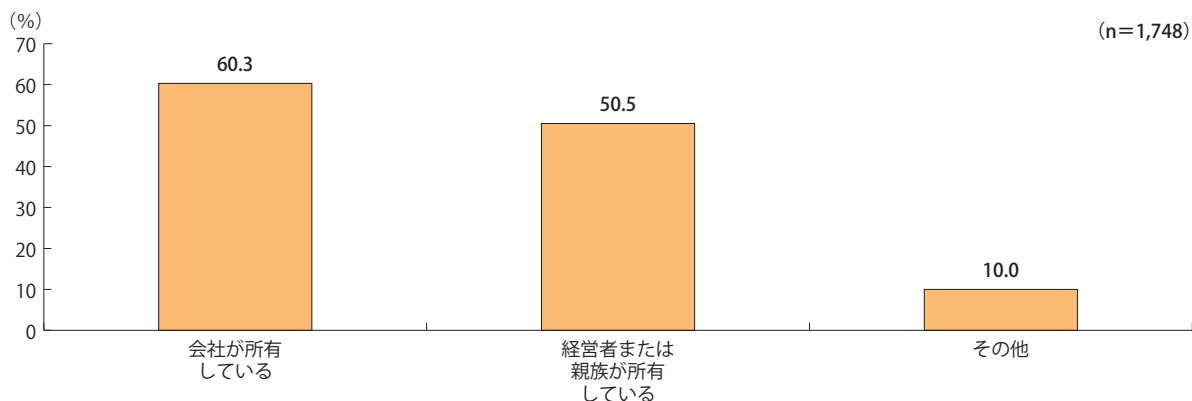
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(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2-2-50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%となっている。

第2-2-50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。

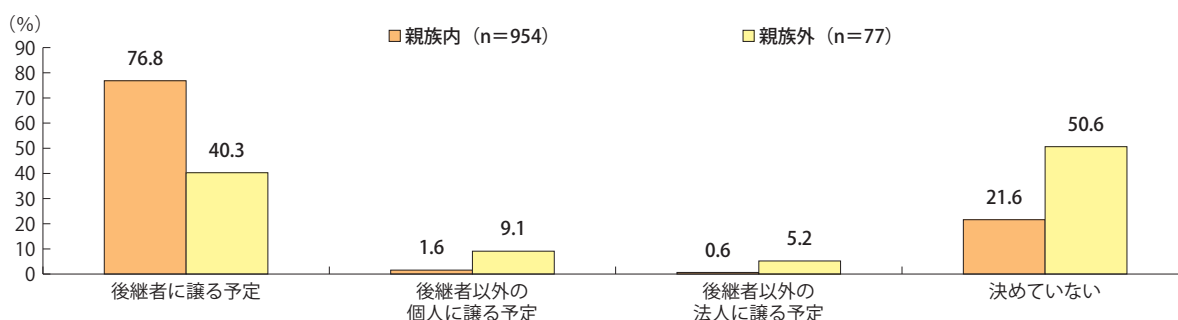
3. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

4. 「その他」とは、賃借しているなどをいう。

第2-2-51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2-2-51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。

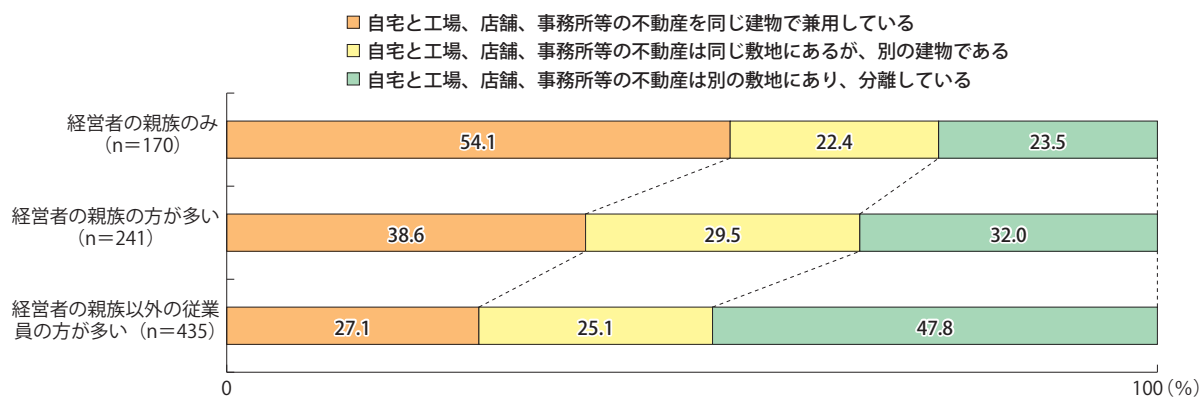
3. 経営者が「事業用資産を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

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2-2-52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2-2-52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）



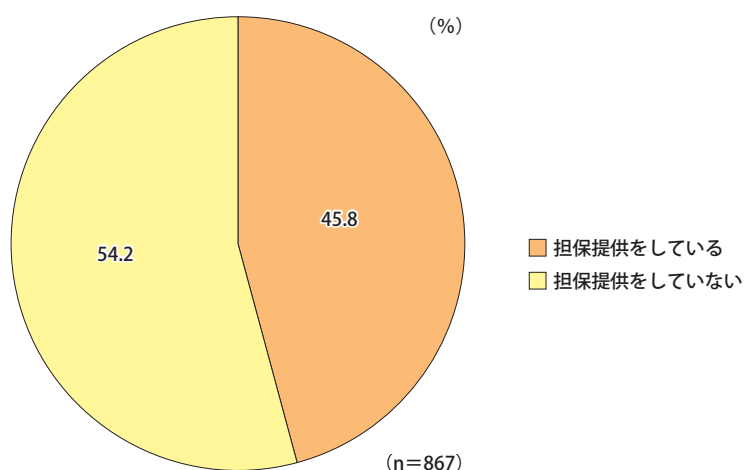
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

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2-2-53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2-2-53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）

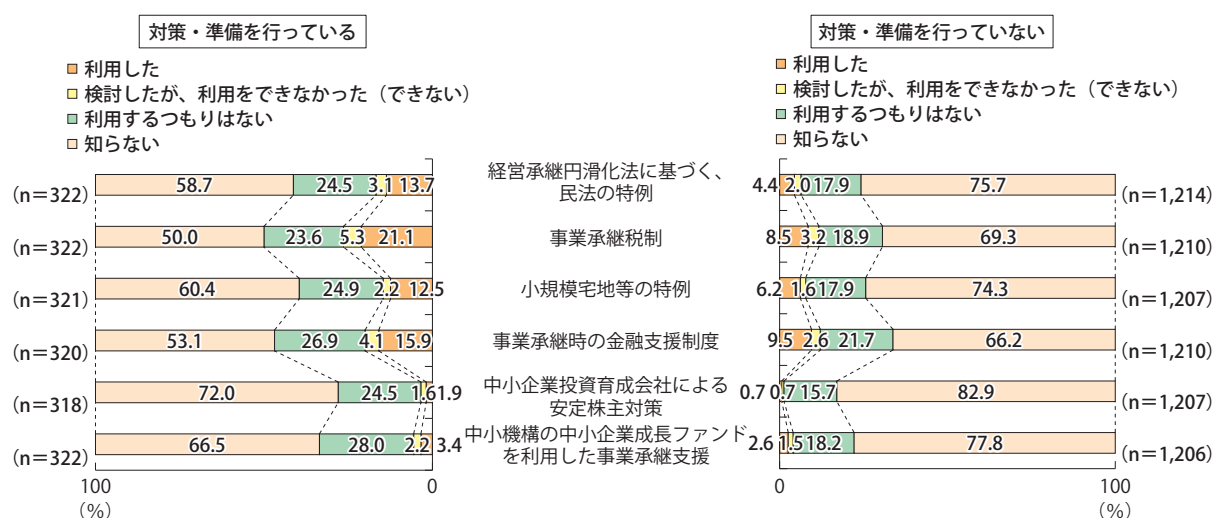


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

ここからは、第2-2-44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2-2-54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。「対策・準備を行っている」と回答した者は、施策の認知度・活用状況ともに、「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2-2-54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）

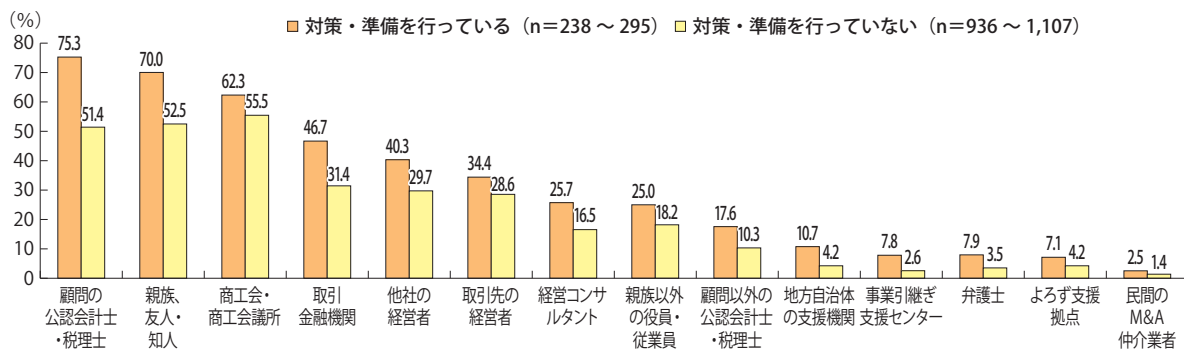
(注)「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

第2-2-55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2-2-55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。

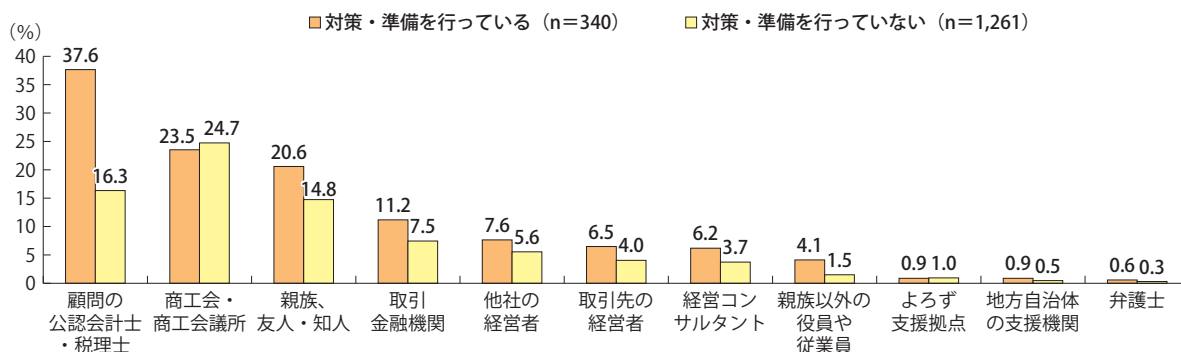
3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

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2-2-56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2-2-56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。

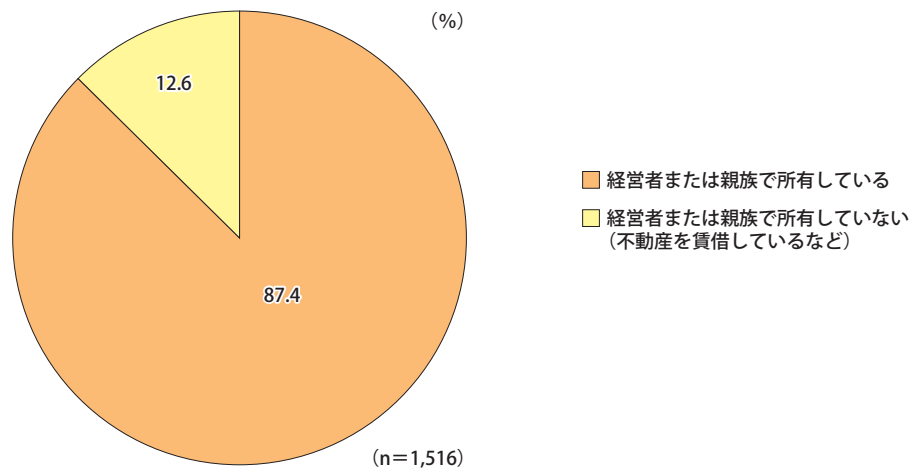
3. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

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2-2-57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2-2-57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)

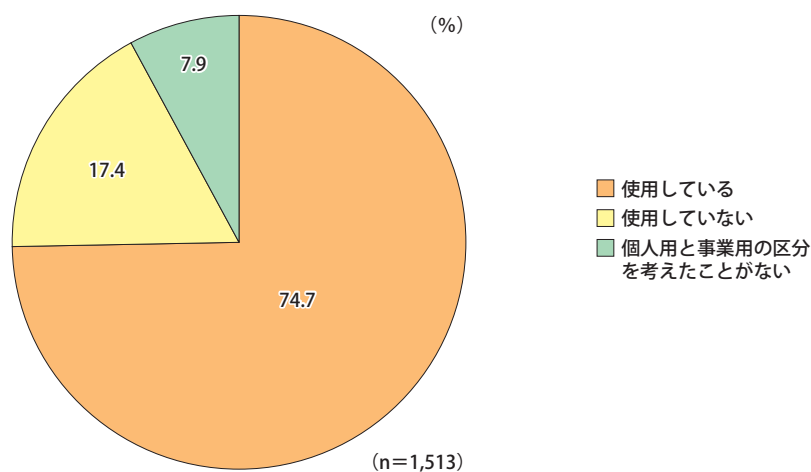
(注)1. 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

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2-2-58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が一体化している。

第2-2-58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）

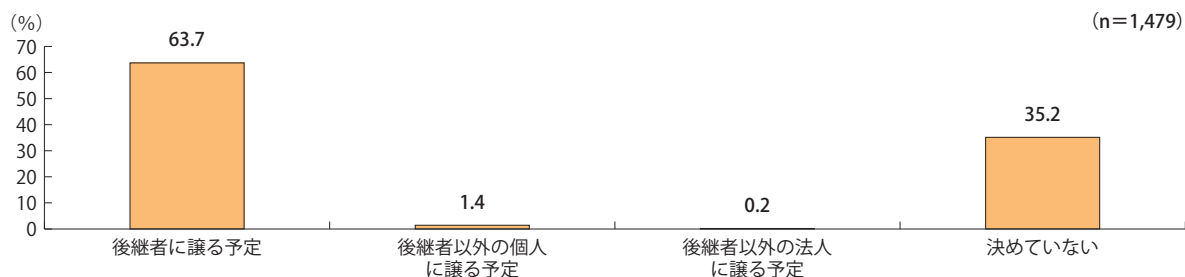


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

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2-2-59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2-2-59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）

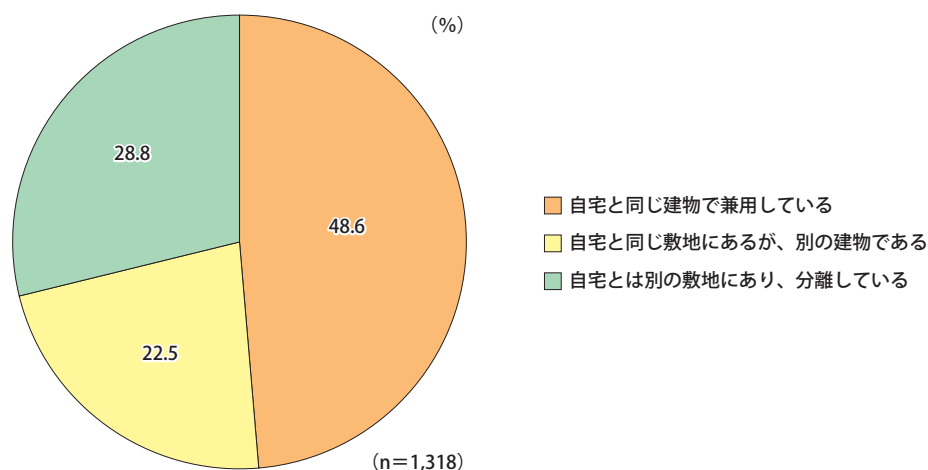
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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2-2-60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2-2-60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）

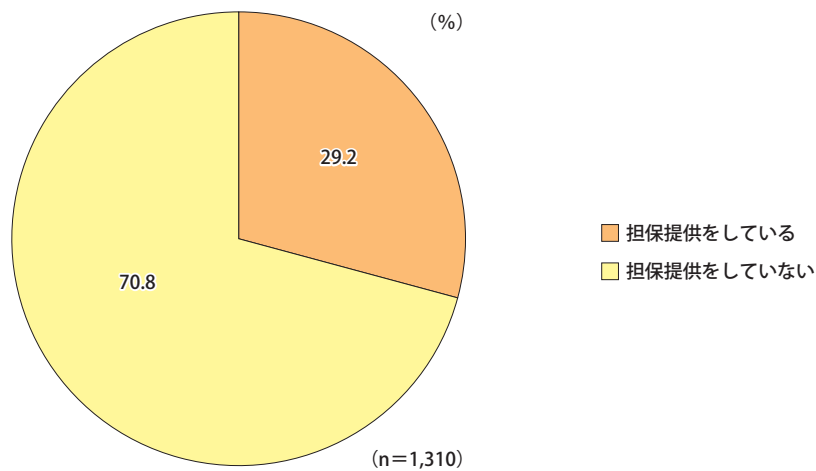
(注) 1. 「経営者または親族で所有している」と回答した者を集計している。

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2-2-61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2-2-61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。

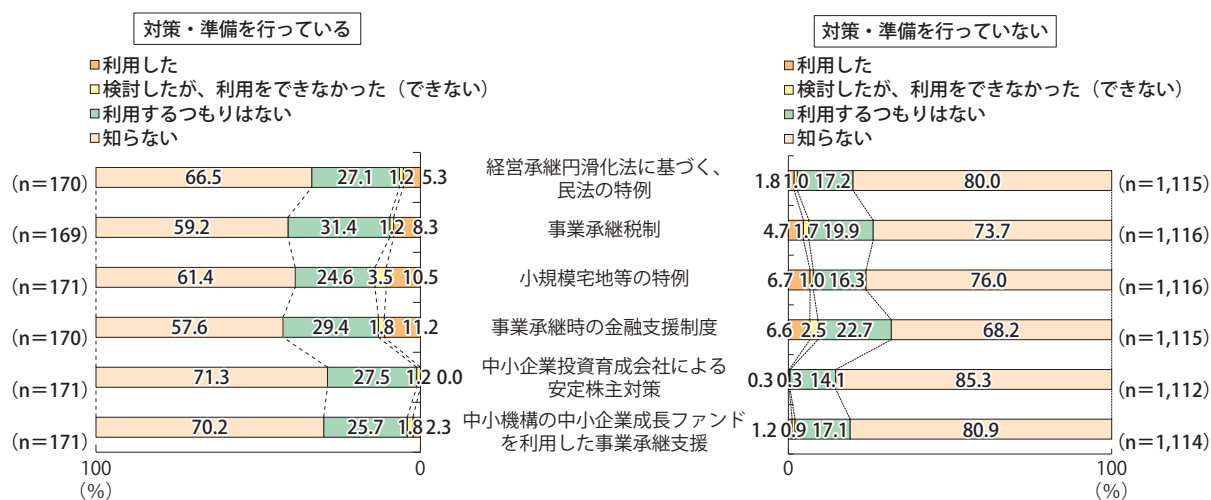
2. ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

ここからは、個人事業者について、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2-2-62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・活用状況ともに、「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2-2-62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）

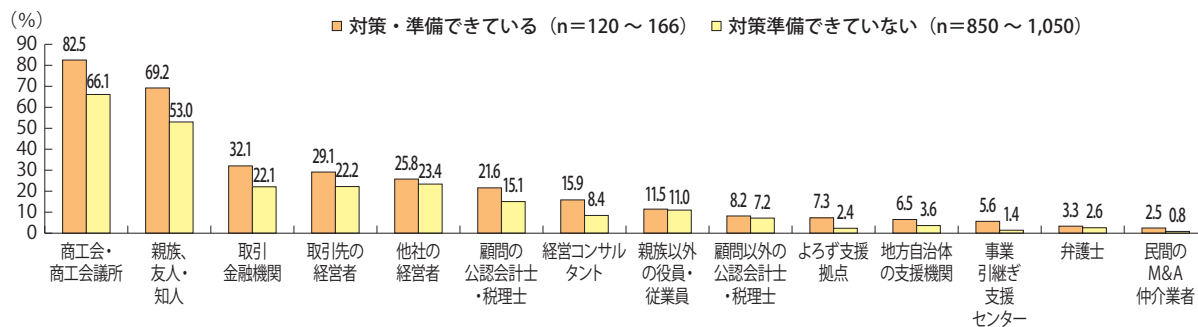
（注）「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」について、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

第2-2-63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

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2-2-63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.「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」と回答した個人事業者をそれぞれ集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. 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。

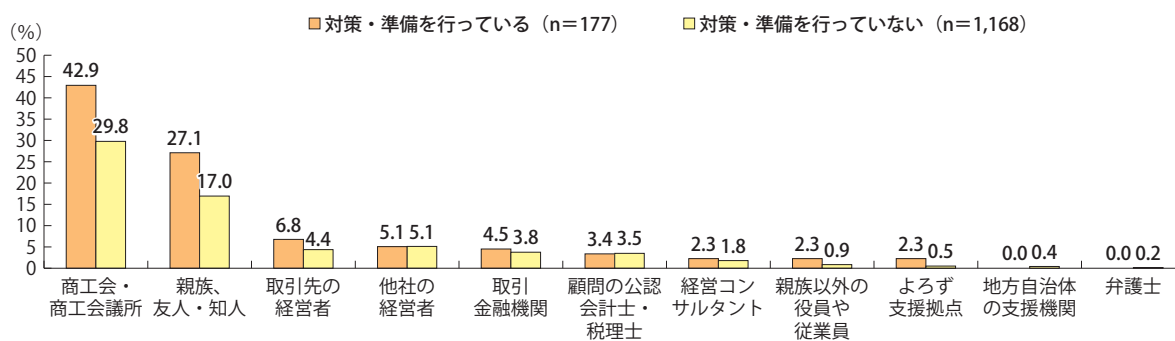
4. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

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2-2-64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2-2-64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。

「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。

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。

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、自ら、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関等に相談し、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する認知度を高め、公認会計士や税理士、金融機関等が施策の理解を深め、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

事例

事例2-2-1：株式会社林本店

「事業承継をきっかけに、清酒製造業の原点に回帰し、
自社ブランドを立ち上げた企業」

岐阜県各務原市の株式会社林本店（従業員10名、資本金1,000万円）は、1920年に創業した、地域内では古参の清酒製造業者である。

現社長の林里榮子氏は、2007年に5代目となる社長に就任した。林社長は、男兄弟がいないこともあって、幼少のころから、「代々続いてきた酒蔵を継ぐことが私の使命」との思いが強く、幼稚園の卒業アルバムに「酒屋さんになる!」と書くほどだった。他の仕事に就くつもりもなかったため、日本でも数少ない醸造学が学べる東京農業大学応用生物科学部醸造科学科へ進学し、卒業後大手ビール会社で営業を経験するなど、家業を継ぐことを意識して進路を選択してきたという。ビール会社での勤務を経て家業を手伝っていると、ある日父親である先代社長から、「来週からお前が社長だ。」と突然社員の前で告げられ、経営を引き継いだ。そのときを林社長はこう振り返る。「父はそのころ、61歳を迎え、健康面にも不安があり、同世代の経営者が後進に道を譲るのを見て、自社もその時期と感じたようです。私もいつか継ぐものだとは思っていたのですが、心の準備ができておらず、何から手を付けて良いのか分かりませんでした。」

先代の頃は、売上ベースで卸売が90%、清酒製造

が10%程と卸売事業がメインであったが、年々酒類への需要が落ち込む中で過当競争となり、卸売の業態では収益確保が難しくなっていた。そこで、社長交代後、清酒製造を主業とする原点へ回帰する事業転換を進め、自社製造の清酒販売に注力することにした。林社長は、当時をこう振り返る。「清酒製造にもう一度力を入れようと準備をし始めましたが、当社が製造する清酒は、「普通酒」と呼ばれる経済酒で占めていました。つまり特定名称酒と呼ばれる純米酒、純米吟醸酒などの高付加価値な清酒の製造技術はさほどなく、地酒専門店と呼ばれる得意先はほぼゼロでした。既存のブランドで営業を回っても、なかなか会ってもらえず門前払いされることも多かったです。営業活動を続けながら、「武器づくりと武器磨き」が必要と感じて、新しい日本酒・新しいブランドを立ち上げることにしました。」

そこで、販売店が取り扱いたいと思うようなストーリー性がある商品を目指して開発を進め、良い物を作るための現場の改革や品質向上のための設備投資を実施し、2011年4月に立ち上げた新ブランドが「百十郎」である。「百十郎」とは、地元岐阜県各務原市で明治から昭和にかけて活躍した歌舞伎役者・市川百十郎氏に由来している。彼が植えた計1200本もの桜の木は、のちに「百十郎桜」と呼ばれ、地元地域の方々に愛される場所となっており、同じように地元地域の方や全国の方々に愛される商品を作りたい思いから名付けた。

業態転換と新ブランド立ち上げに当たっては、苦労も多かったという。従来の得意先のみを回る卸売事業の営業から新規得意先を開拓する営業が求められるようになり、退職していく者も出た。清酒製造部門でも技術継承し、新しい清酒づくりを担う人材の育成に苦労した。現在、「百十郎」は主力商品に成長し、関東、東京エリア等への新規開拓や展示会（品評会）への参加など着実に販路を広げ、アメリカ、イギリス、フランスなどの海外にも出荷している。

林社長はこう話す。「日本酒を造る蔵元として酒造りを突き詰めていけばいくほど、日本酒文化の奥深さと可能性に魅了されています。日本酒の消費は減退



現社長の林里榮子氏

傾向にあります。地道な営業活動が実を結びつつあり、当社の製品をお客様の人生を潤す場面で楽しんで頂ける事に喜びを感じています。日本酒という変

わらないものに、日本酒を楽しんでいただけるシーンを常に考えた新しい変化を取り入れて、提供し続けることこそ「蔵元林本店らしさ」だと確信しています。」



新ブランド「百十郎」のラインナップ

事例

事例2-2-2：カニ醤油合資会社

「伝統を守るために事業を引き継ぎ、経営の立て直しに取り組む老舗企業」

大分県臼杵市のカニ醤油合資会社（従業員5名、資本金1,000万円）は、味噌・醤油の製造販売業者である。美濃藩主であった稲葉貞道が臼杵に移封される1年前に偵察に来た7人の武士達である「稲葉の7人衆」の一人であった可兒孫右衛門が、1600年に現在の地で創業したことを嚆矢としている。同社は九州で最も古い老舗企業であり、現社長の可兒愛一郎氏は12代目にあたる。味噌は「うすきみそ」、醤油は「カニしょうゆ」として地元を中心に親しまれ続けている。

可兒社長は、もともと家業を承継するつもりはなく、神奈川県で理学機器販売会社で営業職に就いていたが、先代である父親の体調が優れないこともあり、家業を手伝うために戻ってきた。地元の商工会議所、取引金融機関や商店街の人々にも相談し、長男でもあることから承継することを決意し、2007年に社長に就任した。

味噌・醤油の市場規模が年々縮小していく中で、事業を引き継ぐ前から当社の業況も悪化しつつあり、経営も苦しい状況だった。事業を引き継いだ当時は、金融機関からの借入れの負担も重く、返済に見合う収益力を確保するために、早期に事業の立て直しに取り組む必要があった。可兒社長は当時の様子をこう振り返る。「戻ってきたころは、活気が失われていてこのままでは廃業してしまうのではないかとという状態でした。戻ってきた以上、何とかしないと、妻と二人三脚で立て直しに取り組むことにしました。」

そこで、可兒社長は意を決して設備投資に取り組むこととした。まず、事務所であった部分を、観光客をターゲットとした需要の掘り起こしを目指して店舗として改装し、店頭には土産物を置き、喫茶コーナーも設けた。創業時から変わらぬ佇まいのある店舗では、代々引き継いできた味噌と醤油の量り売りだけではなく、店舗限定販売のポン酢やドレッシングなども置いている。また、新たな商品開発にも取り組み、味噌と醤油を使った加工品を店頭に出していった。そうしたもののひとつが、店舗内の喫茶コーナーの人気メニューの「味噌ソフトクリーム」で、無添加の自家製味噌ソースと濃厚なクリームは相性が抜群と評判になっている。こうした社長の取組みを評価して、取引金融機関も親身になって相談に応じてくれたという。

最近では、地場百貨店やスーパーマーケットで出張販売も開始し、現在では月の半分程度は催事を開くなどの新たな販路開拓に向けた取組みも始めている。可兒社長はこう話す。「業績アップは当然考えなければならないことかもしれないが、何よりも事業を続けること、いかに事業を続けるかを第一に考えています。依然として、厳しい経営環境にはあると思っていますが、醤油づくりや味噌づくりの伝統を重んじながら、安易な安売りはせずに今後も事業を運営していきたい。それが400年以上続いた家業を守るために大切なことであり、心に留めた上で石橋を叩いて渡る以上に慎重になって物事を進めています。」



可兒愛一郎社長と奥さん



改装した店舗

事例 事例2-2-3：来集軒

「後継者が自分たちの代を見据えた店舗づくりをして、先代から事業承継した個人事業者」

埼玉県幸手市の来集軒（従業員3名、個人事業者）は、1969年に先代である金久保健二氏が創業した中華料理店である。創業当初から、自家製のちぢれ麺が売りであった。原料に埼玉県産の超強力小麦「ハナマンテン」と中力小麦「あやひかり」をブレンドした「ハナマンテンブレンド」を使用し、弾力・風味・旨味の三拍子を兼ね備えた、こだわりの自家製麺となっている。シュウマイ・餃子も、皮からすべて手作りで、先代が考案した製法で1つ1つ丁寧に作っている。

初代店主の息子で、現店主の金久保浩一氏は、高校卒業後、横浜の中華料理屋での修行を経て、家業を手伝っており、浩一氏の妻で女将の金久保恵氏も結婚してから店を手伝っていた。恵氏は、15年前に結婚した当初から、気になっていたことがあると言う。「この店に来たときからトイレのつくりが気になっていました。女性トイレが男性トイレの奥にあったため、男性トイレを通して女性トイレに行くのがイヤでした。お店の料理は美味しかったので、私の友達にも食べてもらいたいと思っていたのですが、トイレのことが恥ずかしくて呼べませんでした。」

先代こだわりの料理を出し、地元のお客さんが来て

くれるお店であったが、女将には、「自分たち夫婦の代になったときに、お店は大丈夫なのだろうか」という漠然とした不安があったという。「宴会場があるのにアルコールメニューが瓶ビールとウーロンハイの2つしかなかったり、その割にはあまり注文されない料理のメニューが多くあったりして、店に統一されたコンセプトがないような状態でした。」と、女将はお店の様子を振り返る。

こうしたなかで、突然、転機が訪れた。偶然、女将が人生初めて参加したセミナーで、小規模事業者持続化補助金の制度を知り、2014年に申請し採択された。補助事業の対象としたものは、女将がずっと気になっていたトイレの改修であったという。「女性客を中心にお客さんに申し訳ないとずっと思っていたので、トイレの改修ができたのは嬉しかった。ひとつ手をつけると、他にも気になることが出てきて、今まで考えていたことを実現したいと思うようになりました。」と女将は振り返る。これをきっかけに、壁紙の交換や照明を明るいものに変えるなど内装の改修を行った。しかし、内装とトイレだけだと店に入った既存の顧客にはインパクトがあるが、新しくこの店に入ってみようかという新規客には何の効果もないと思い、2014年



改装後の店舗



に外装を含めた全面改装を行った。

新規顧客を獲得するために、メニューの見直しにも着手した。看板商品で一番人気のタンメンは、子供と高齢者を中心に人気がある一方で、浩一氏や恵氏と同世代の30代や40代にとっては味のインパクトが弱いと感じていた。そこで、幅広い年代層に支持されるようなインパクトのあるチーズカレーラーメンを夫婦で開発した。

こうした店舗の改装や新メニュー開発は、先代にも相談し、時に喧嘩しながら進めてきた。女将はこう振り返る。「先代は、反対することもありましたが、私たちが懸命に進めている様子を見て、次第に理解し応援してくれるようになりました。ある日、ふと義父が

自分たち夫婦に対し、「この店はもうおまえらの店だ。」とつぶやき、いつの間にか私たちに店を任せてもらうようになりました。」

事業を引き継いでからも、新たな取組みを進めている。知り合いからフィリピンのフードコートに店を出さないかと、声をかけてもらい、海外に店を出したいと思っていたこともあって、2017年2月にオープンすることができた。女将はこう言う。「これからの時代、「待ち」の姿勢だけではいけないと思っています。各地でのイベントに参加し、店になじみのないお客さんにも食べてもらってファンになってもらうようにしています。これからも絶えず、挑戦していくことが事業を続けていく上で大事なことだと思っています。」



看板メニューのチーズカレーラーメン

事例 事例2-2-4：青雲館

「家業の可能性に気付いた後継者が事業を継ぎ発展させた個人事業者」

長野県小諸市に所在する青雲館（従業員3名、個人事業者）は、築150年の古民家を改装した民宿であり、現事業主の祖父が1962年に創業した。青雲館のある小諸市の糠地地区は、標高が高く夏でも涼しいため、かつては「学生村」¹⁰として賑わった。時代とともに、「学生村」の役割は徐々に薄れていき、代わりに増えた学生のゼミやサークルの合宿も、長野新幹線の開通以降、軽井沢方面に流れてしまった。同地区に訪れる客足が減少していく中で、最盛期は15～16軒あった民宿も、事業主の高齢化もあって廃業が続き、現在は4軒まで減少したという。青雲館も先代である母親（74歳）の代で廃業を検討していたという。

一人息子の宮坂一信氏（47歳）は、事業を継ぐつもりがなく、地元企業に勤務をしていた。宮坂氏にとって転機となったのは、「農業体験をしたい」という東京から来た若者達だった。彼らは、隣地の休耕地を「月一農業」の畑として借り、田植えや稲刈りをしていった。農業体験に訪れる若者達は、当初数人であったが、1年、2年と経つうちに知人を連れてくるようになり、多いときには20人を超えた。若者達は、次第に農業体験以外にも、味噌づくりや餅つき、蕎麦打ち等にも興味を持つようになったという。「小諸で育った者にとっては、田植えや稲刈りをはじめ、味

噌づくりや餅つきも、日常の「あたりまえ」の光景でした。でも、彼らと接するうちに、都会に住む人にとって新鮮な体験なのだと気付きました。」と宮坂氏と言う。

週末に民宿を手伝う中で、家業の新たな可能性を見出した宮坂氏は、5年前に会社勤務を辞めて家業を継ぐ決意をする。田舎暮らしや農業体験をコンセプトにした「里山くらし体験宿」としてリニューアルを行った。「学生向け民宿は役割を終え、継ぐべき事業ではないと思っていましたが、この礎をうまく活用すれば、魅力あるものになると気付き、廃業してしまうのはもったいないと思いました。それまで学生が泊まる安い畳一間の宿という雰囲気でしたが、トイレにウォシュレットを備えつけたり、洗面台はお湯も出るように改装したり、庭にはピザ窯を作ったり、星を眺めながら入れる五右衛門風呂も作りました。思ったとおりにお客さんが増えるか分からず、不安が大きかったので、金融機関から借入れはせず、稼いだ利益の範囲で設備の改修を続けてきました。」と宮坂氏は話す。

昨年からは外国人の集客にも力を入れている。英語版のホームページを作成し、海外の宿泊施設登録サイトに登録するなど、「日本の文化を体験してもらう宿」として積極的に情報発信を行っている。少しずつだが、日本の田舎で1週間程度ゆっくり過ごしたいという欧米からの宿泊者が増えてきた。「外国人宿泊者の受入れについては、以前、地域振興の活動の集まりで知り合った商社OBの人が力を貸してくれています。彼は定年退職後、小諸に別荘を構えた元商社マンで、英語が堪能です。英語版のホームページやパンフレット、部屋の説明書き等、必要な仕組みづくりを手伝ってくれました。」このように新たな事業展開には、外部の力を積極的に借りることも大切だという。

今後の事業について、宮坂氏は自分の民宿だけに留まらず、地域全体が良くなる仕組みづくりが大切だという。「この糠地地区でもワインを作ろうと、一昨年にグループを発足し葡萄畑を作りました。苗木が育って葡萄が収穫できるまで5年かかるので、実際にワインを作るにはあと3年くらいかかりますが、ワインの産地になれば観光客も増えると思います。また、国内外



青雲館事業主 宮坂一信氏

10 学生村とは、1960年代ころに都会の学生が夏休みに集中して勉強するために下宿をする民宿が集まっていた地域のこと。

から若い芸術家を招いて、滞在中の作品制作を支援する取組にも参加しています。芸術家が滞在すれば、作品を見に来る観光客も増え、宿泊客も増えるでしょうし、地元で消費をしてくれれば地域も潤います。」

宮坂氏はこうした取組を振り返る。「この地区では、自分たちはまだ『若僧』でして、こうした取組に年配の方々からなかなか理解を得られませんでした。最近では段々と理解されるようになってきました。年配の方も、若い人が地域に来てくれると元気がもらえるし、楽しそうです。海外からのお客さんとコミュニケーションがとりたくて、英語を勉強し始めた年配の方もいます。こういう生きがいて大事だと思います。」宮坂氏の熱意がまわりの人を巻き込み、今後の地域活性化に繋がっていくと期待される。



築150年の青雲館母屋

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、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¹¹。

- 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とられることもある。本節ではそうした手続面での議論には立ち入らず、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)に関する検討状況及び課題を概観していくこととしたい。

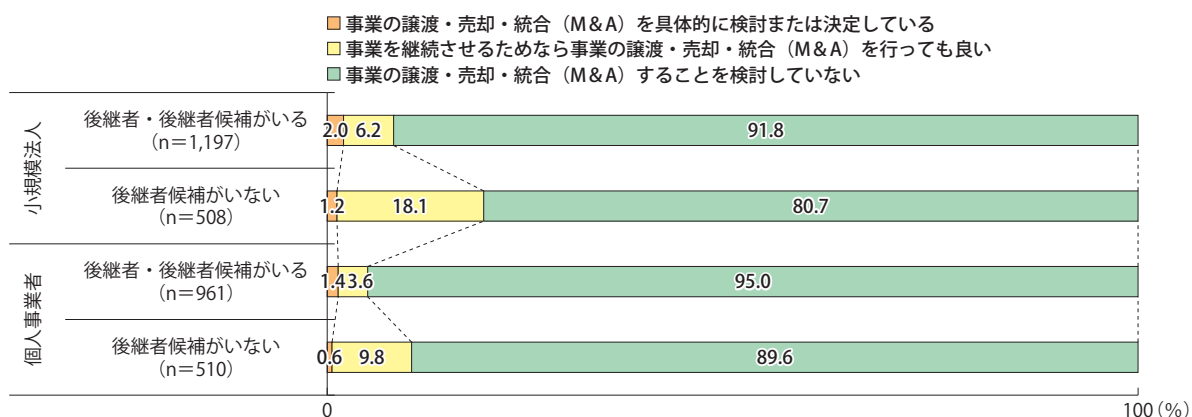
11 手続の詳細については、2015年4月に公表された「事業引継ぎガイドライン」を参照。

第2-2-65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、個人事業者では検討している割合が低く、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2-2-65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）

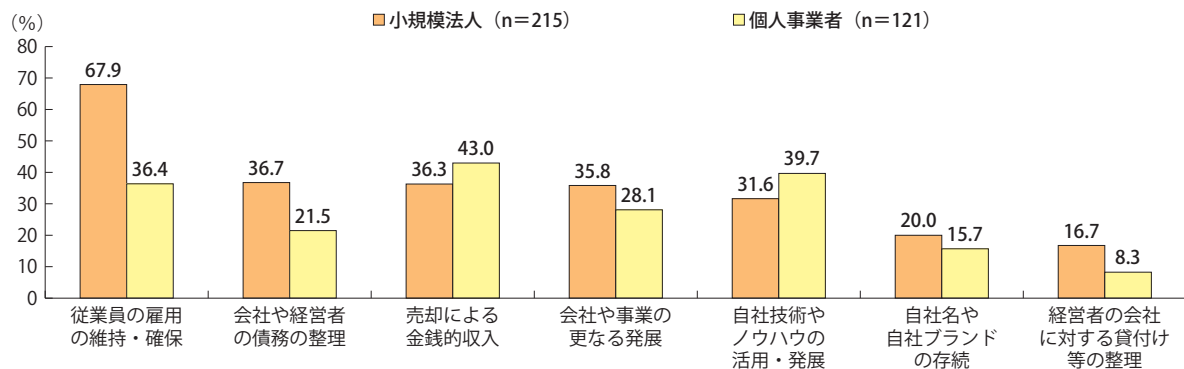


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

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2-2-66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「売却による金銭的収入」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2-2-66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。

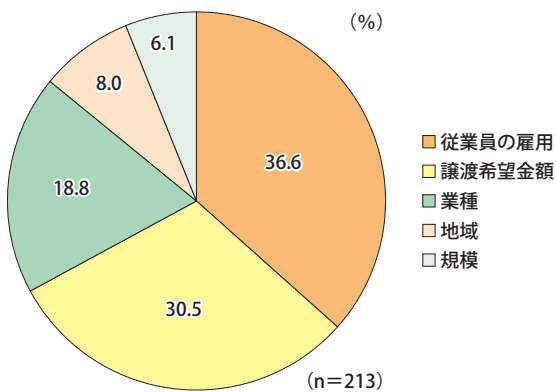
3. 「その他」の項目は表示していない。

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¹²について確認する。第2-2-67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

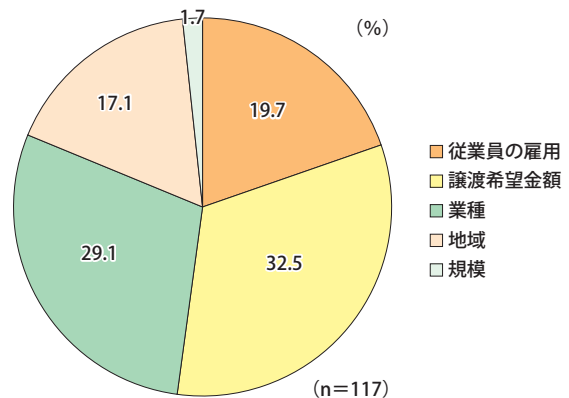
規模法人では、「譲渡希望金額」や「業種」よりも「従業員の雇用」を重視しているが、個人事業者では「譲渡希望金額」を最も重視しており、小規模法人と個人事業者でも違いが見られる。

第2-2-67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）

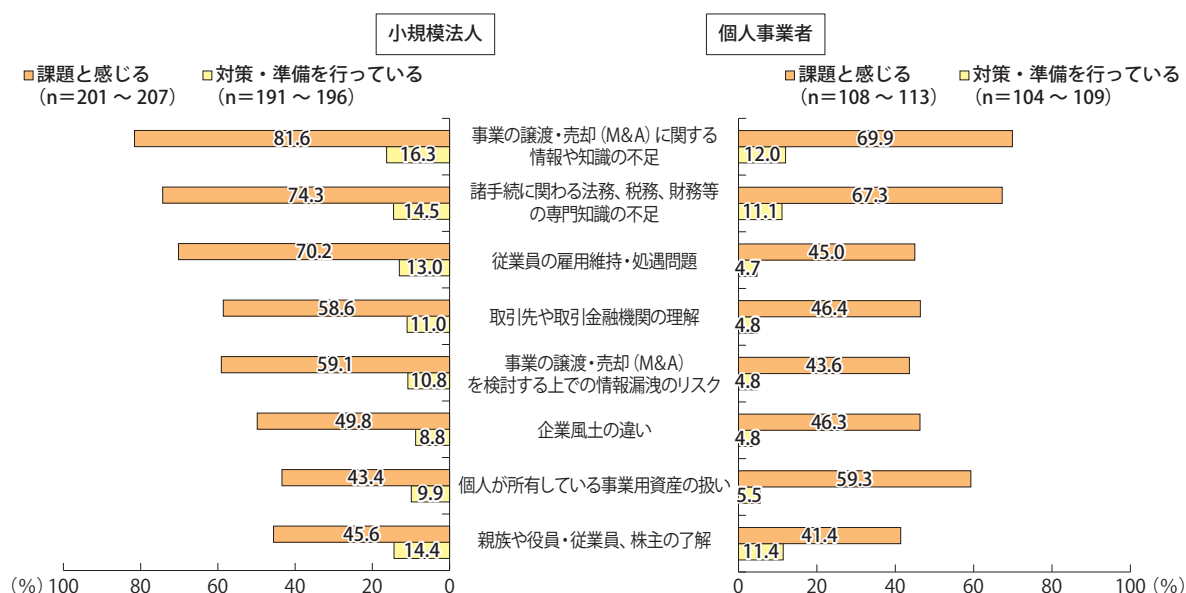
(注) 事業の譲渡・売却・統合（M & A）について、「事業の譲渡・売却・統合（M & A）を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と回答した者を集計している。

¹² 業種や規模等の譲渡先の条件についての詳細は、コラム2-2-5を参照。

第2-2-68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。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2-2-68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。

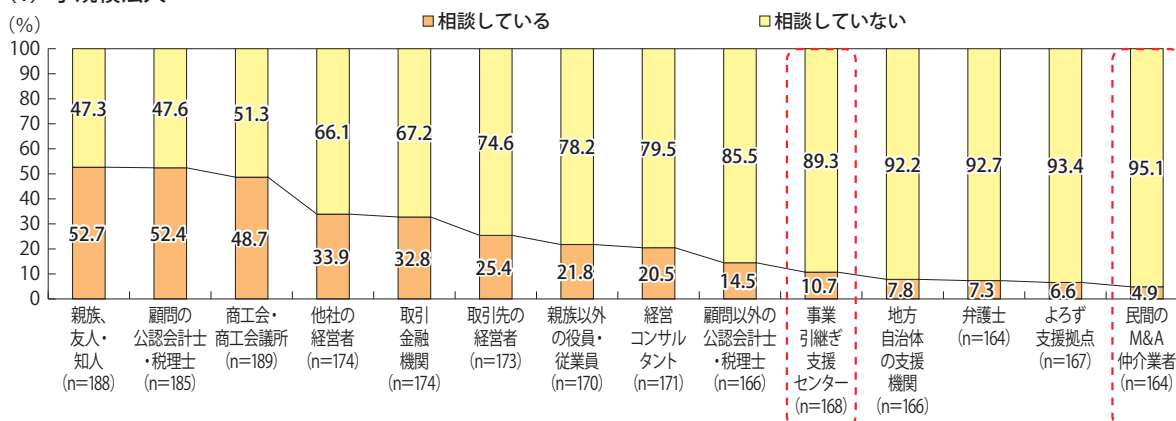
第2-2-69図は、事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関心のある小規模事業者の事業の承継に関する過去の相談状況について見たものである。事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して支援を行う、「民間のM & A 仲介業者」や国の支援機

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。

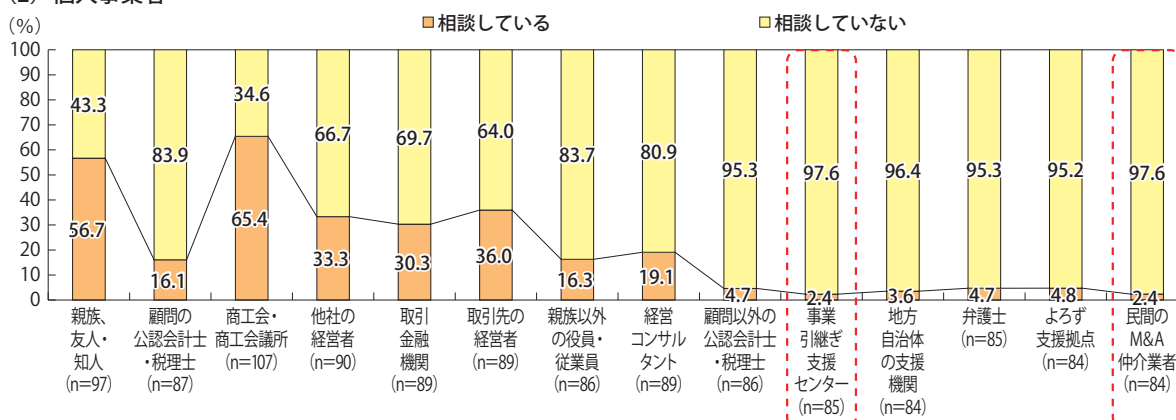
第2-2-69図

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

2-2-5

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2-2-5図は、組織形態（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、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。

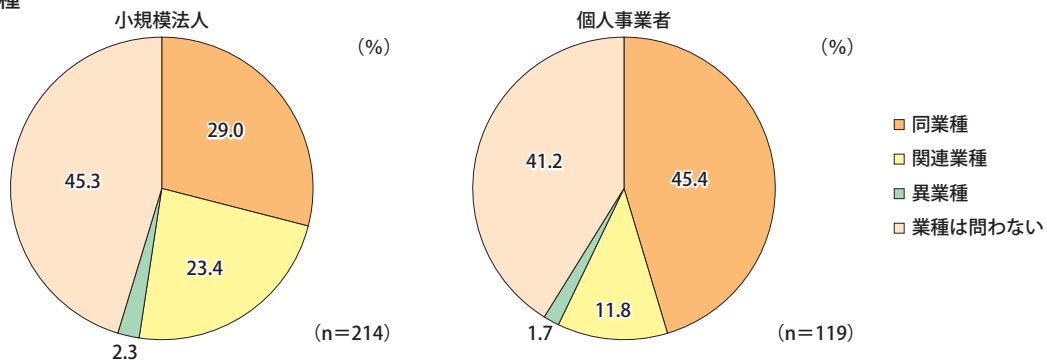
次に、譲渡先の所在する地域について見る。こちらについても、いずれの組織形態でも「地域を問わない」が最も多い一方で、個人事業者の32.2%が「同一市町村内」を希望しており、小規模法人に比べて高くなっている。

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。

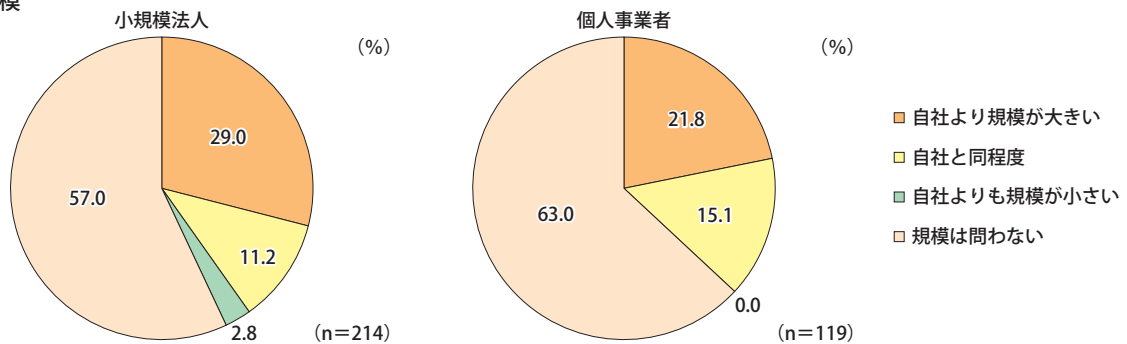
事業の譲渡・売却・統合（M & A）に関して希望を有する小規模事業者について、その内容を組織形態ごとに見ると、譲渡先の業種や規模、地域に関して希望する条件には細かな違いがあることが分かる。事業の譲渡・売却・統合（M & A）を仲介する支援機関は、そのような状況に留意した上でマッチングを行っていくことが重要である。

コラム2-2-5図 事業の譲渡先に希望する条件（小規模法人・個人事業者）

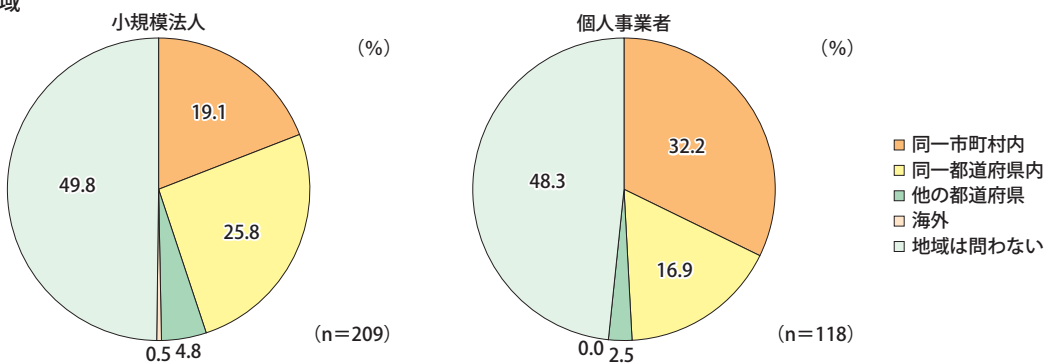
(1) 業種



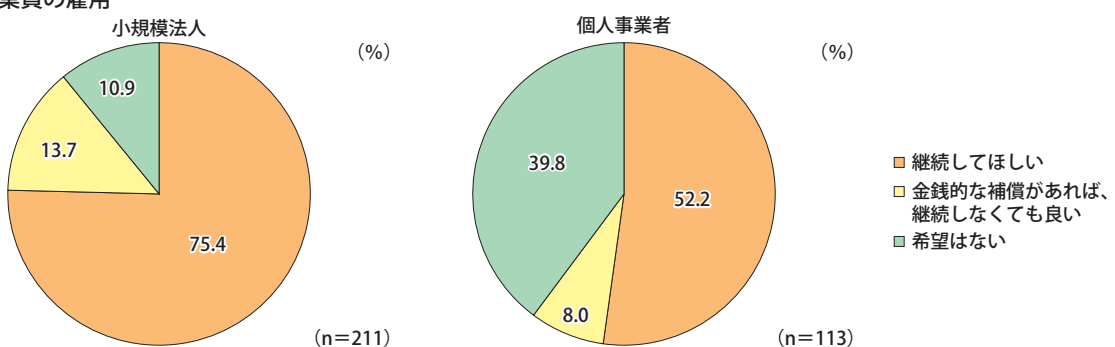
(2) 規模



(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）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。

事例 事例2-2-5：有限会社福島商店

「後継者不在の個人事業を買収し、商品・ブランド・顧客を引き継いだ小規模事業者」

鳥取県米子市の有限会社福島商店（従業員15名、資本金1,800万円）は、野菜漬物の製造販売業者である。同社は、1921年創業の老舗で、特に古漬けに強みがあり、主に米子市内のスーパー等の小売店へ販売している。

同社が2016年にM & Aをしたのが丸山商店である。丸山商店は浅漬の製造・販売を行ってきた個人事業者であった。丸山商店の丸山前代表は、親族や従業員に後継者もなく、このままでは事業継続が困難になると感じていた。従業員7名の雇用も考えた末に、同業者で10年来の知人である福島商店の福島倫正社長に事業譲渡を持ちかけ、福島商店と一緒にすることを決断した。

個人事業の買収であったことから、丸山商店の事業を明確に評価する方法がなかったため、譲渡金額の設定には苦労したという。そこで、両社の条件など交渉をまとめるために、福島社長がメインバンクである山陰合同銀行から、鳥取県の事業引継ぎ支援センターを紹介された。公的機関である事業引継ぎ支援センターを中心に、とっとり企業支援ネットワーク（県内商工団体、金融機関、支援機関等で構成する連携支援体制）の支援を得て、地域の総力と外部専門家を活用し、スムーズな調整を進めることができた。

交渉の末、支援の下で「事業譲渡に関する基本合意書」と「事業譲渡契約書」作成し、同社は、丸山商店の事業主及び従業員7名の雇用、浅漬の技

術・商品ブランド・取引先などを引き継ぐこととなった。丸山商店の前代表は「譲渡を一人で判断し、手続きを進めていくことは大変なことでした。事業引継ぎ支援センター等の支援のおかげで、こうして交渉をまとめることができ、気分が楽になった。」と言う。

同社にとっても、丸山商店の事業を引き継いだことはプラスが大きかったという。「今後は県内の人口がますます減少していく中、県外に販路を拡大していかなければ、このままで事業が先細っていくのではないかとという危機感があった。そうした中で、「大山高原漬物」のブランドや県外への販路を獲得でき、今後の事業展開につなげていきたい。また、当社は古漬けに強みがあるが、丸山商店は浅漬けに強く、相乗効果も大きい。事業引継ぎ後に、工場の設備が老朽化していて修繕費が必要であるなど思いのほか費用がかかったが、プラスの効果を考え、それものれん代と思い、事業を引き継いで良かったと思っている。」福島社長はこのように話す。

後継者難による廃業を回避し、事業主・従業員の雇用やブランドを引き継ぐとともに、事業の拡大につながる。M & Aは、小規模事業者にとっても、事業を次世代に引き継ぐ有効な方法であるとともに、成長・発展のための機会となるのではないだろうか。



丸山前代表（左）と福島社長（右）

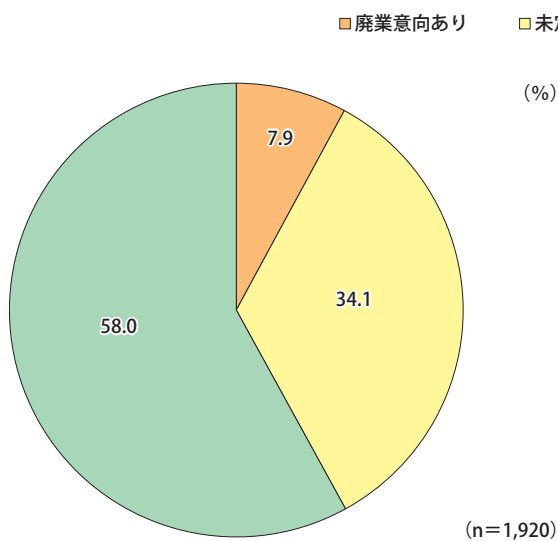
2 廃業に関する検討状況及び課題

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。

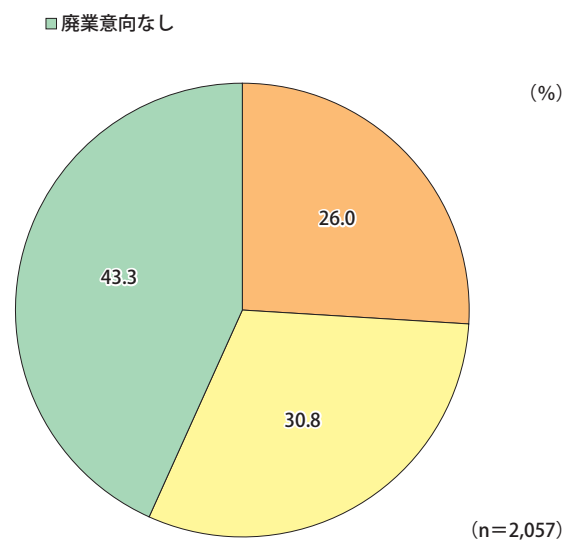
はじめに、第2-2-70図は、組織形態別に廃業の意向について見たものである。廃業の意向は、個人事業者で26.0%に上り、小規模法人が7.9%と、個人事業者ほど廃業する意向を持っている割合が高い傾向にある。

第2-2-70図 組織形態別に見た、廃業の意向

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



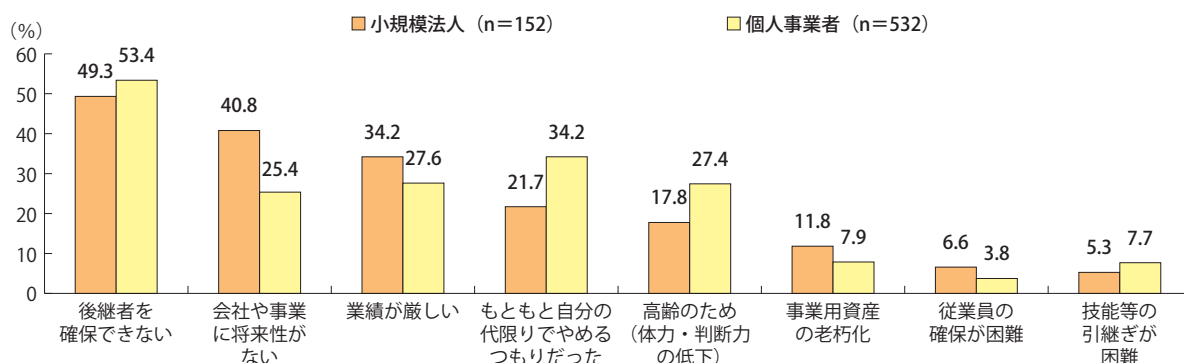
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 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）」と回答した者をいう。

第2-2-71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2-2-71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。

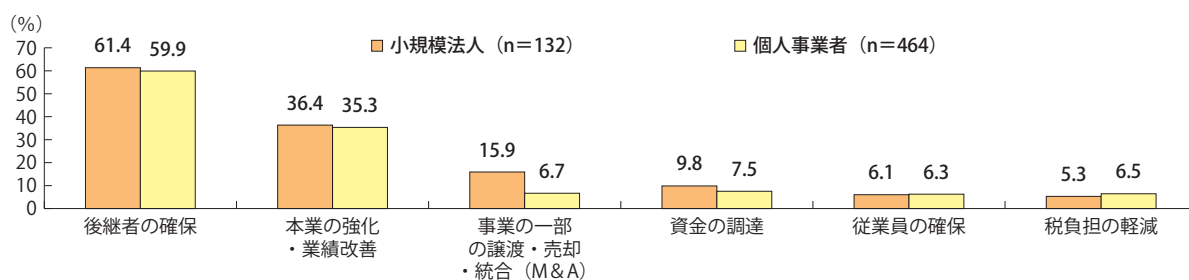
2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

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2-2-72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2-2-72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）

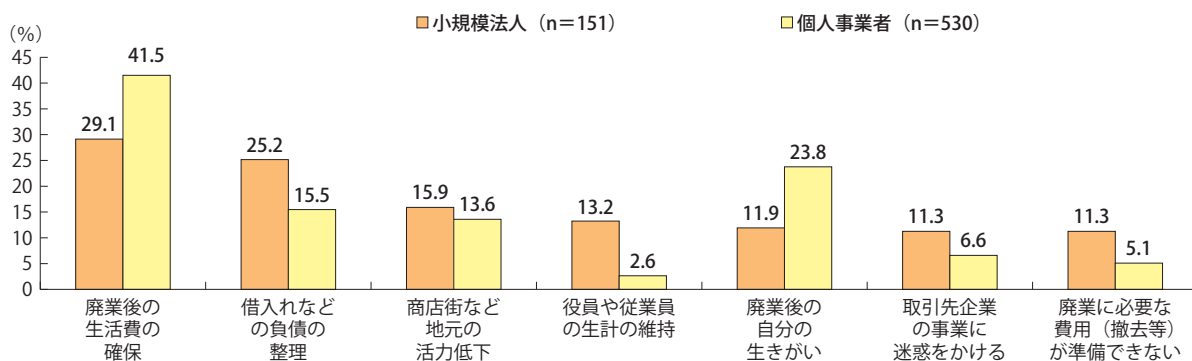
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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2-2-73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2-2-73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。

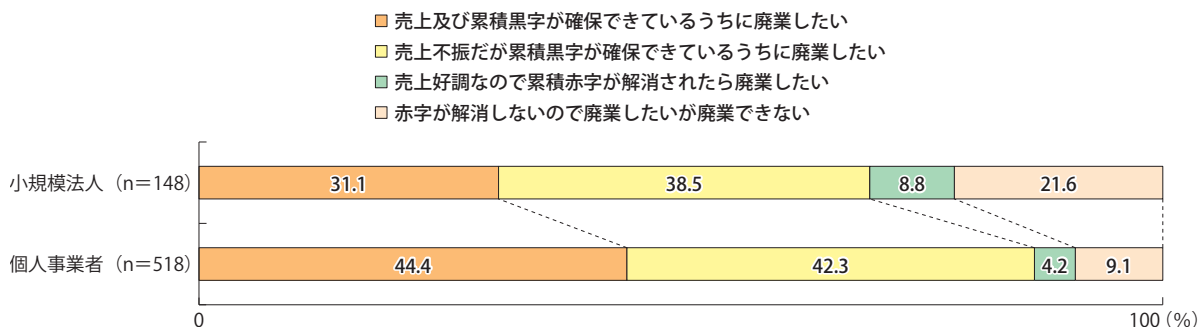
2. 「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

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2-2-74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2-2-74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）



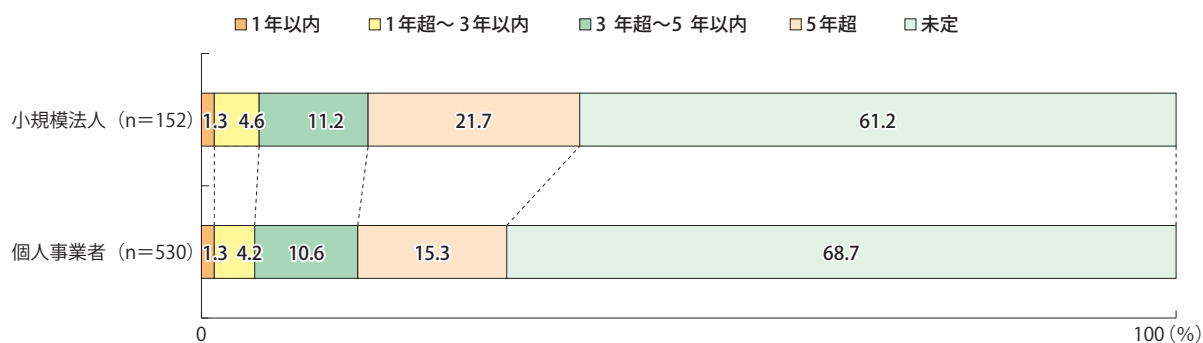
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（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2-2-75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ものもいると考えられる。

第2-2-75図 廃業を考えている時期（小規模法人・個人事業者）

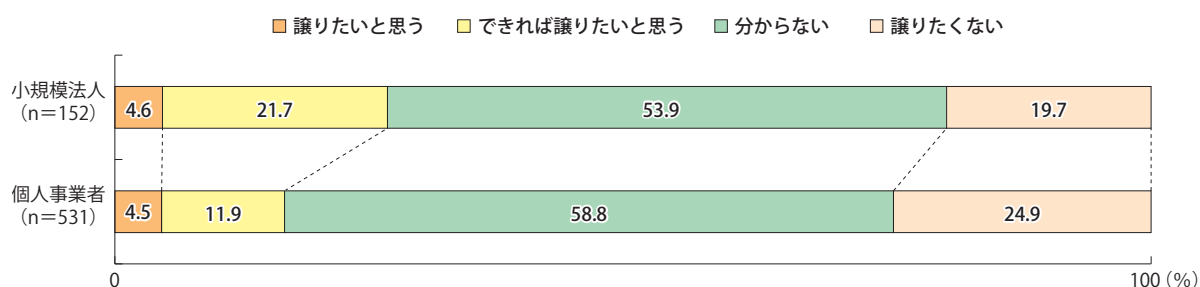


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

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2-2-76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2-2-76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）

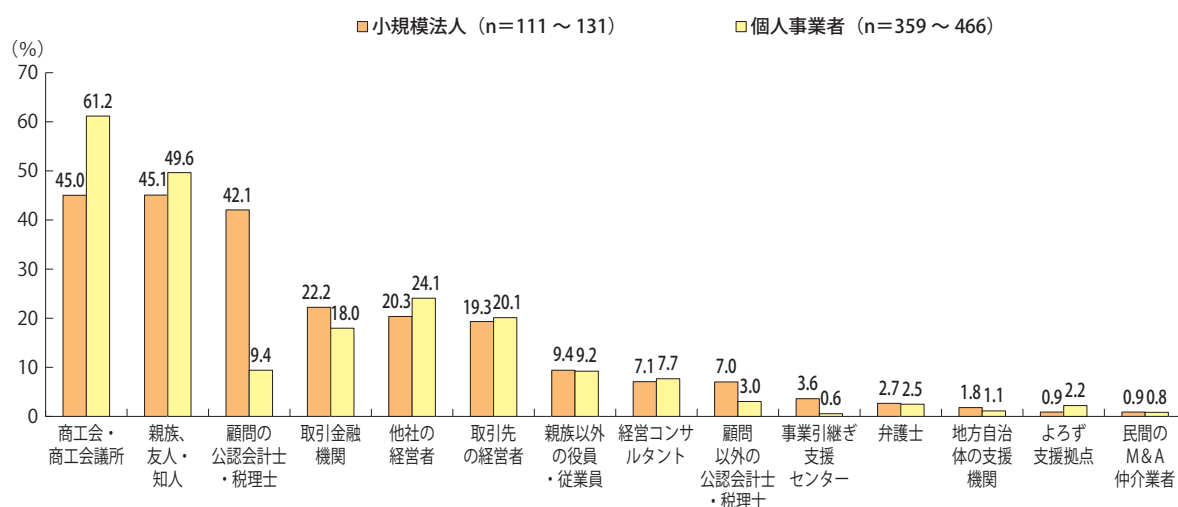


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）
 （注）「誰かに引き継ぐことは考えていない（自分の代で廃業するつもりだ）」と回答した者を集計している。

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2-2-77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2-2-77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」と回答した企業を集計している。

特に、廃業を検討している小規模事業者では、第2-2-72図で見たとおり事業の引継ぎを行う上でも「本業の強化・業績の改善」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。

事例 事例2-2-6：松永陶器店

「東日本大震災による事業停止を乗り越え、伝統産業を再開し事業承継を進め、新販路を開拓している事例」

福島県浪江町の松永陶器店（個人事業者）は、福島県浪江町の伝統的工芸品である「大堀相馬焼」の窯元である。大堀相馬焼の特徴は三つある。一つ目は、旧相馬藩の「御神馬」が描かれていること、二つ目は、「青ひび」といわれるひび割れが器全体に広がる地模様として施されていること、三つ目は、入れたお湯が冷めにくく、また熱い湯を入れても持つことができる「二重焼」という構造である。

松永陶器店は、現代表の松永武士氏の父親が3代目として経営していた。しかし、2011年の東日本大震災が発生し、東京電力福島第一原子力発電所の事故によって状況が一変する。窯元のあった福島県浪江町が帰還困難区域に指定され、25軒あった大堀相馬焼の窯元は離散し、事業停止に陥っていた。「大堀相馬焼」は、浪江町で採れる「砥山石」から作る釉薬がなければ作ることができず、事業再開のハードルは高かった。震災発生後、栃木県に避難していた現代表の父は、事業再開の困難さから廃業することも考えていたという。

松永武士氏は、事業を引き継ぐ意思がなく、先代にも事業を継がせる意思がなかったため、東京でベンチャー企業を立ち上げていた。そのとき、松永武士氏は、震災後の実家の様子を聞き、地元の伝統を守りたいとの思いが強くなって、事業を引き継いでいくことを決意した。松永武士氏や取引先からの働きかけがあって、先代も事業再開を決意したという。現在は、福島県の協力等で代替原料を開発して、福島県西白河郡西郷村の窯で大堀相馬焼の製造を再開している。

松永武士氏はこう振り返る。「生まれ育った実家が、帰宅困難な区域となってしまう、故郷がなくなってしまうと思いました。故郷があったという証を何か残したいと思ったときに、実家で作っていた大堀相馬焼が頭に浮かび、これを残すためにどうしたらよいか考えてきました。」

先代である父親が製造を担当し、松永武士氏は大堀相馬焼の販売事業を別会社で立ち上げ、新販路の開拓に注力している。伝統を廃れさせることなく、残していくために、デザイナーとコラボレーションした新製品の企画や、海外展開などにも取り組んでいる。

松永武士氏はこう話す。「震災前から、売上が落ち込んできたこともあって、同じやり方をするだけでは生き残っていけない。職人である父は、新しい取り組みをするときに対立することもあります。応援してくれます。浪江町の伝統的工芸品である大堀相馬焼の良さをより多くの人に知ってもらい、次の世代へ継いでいきたい。一子相伝の技術を祖父から引き継いできた父とは違って、私は職人ではありません。魅力的な事業にして、技術を継承していく若い人を惹きつけて職人に育てていきたい。」



再開した松永窯



松永陶器店のデザイナーとのコラボレーションブランド「KACHI-UMA」

第3節 まとめ

本章では、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、後継者候補がいら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の専門家に具体的な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とらえ、多様な課題に対応できる支援体制の構築が期待される。

また、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。