



小企業の事業承継を進める方策

- I. 日本の事業承継支援策
- II. アンケート結果からみた小企業の事業承継における課題
- III. 承継未定企業の事業承継を進める方策

はじめに

近年、中小企業の事業承継に対する政策的な関心が高まってきている。その理由の一つとして、企業数の減少があげられる。わが国では1980年代後半以降、廃業率が開業率を上回っており、企業数は減少している。そのため、雇用の創出や経済の活性化には、開業を促進するだけでなく、事業承継を円滑化し存続すべき企業を存続させる必要がある。もう一つの理由は、経営者の高齢化が進んでいるからである。事業承継を間近に控えた経営者が絶対数として増加しているため、具体的な方法を周知して、円滑に事業を承継できるようにすることが求められている。

しかし、過去の中小企業白書などの分析によると、規模が小さい企業ほど後継者がおらず事業承継が難しいことが明らかになっている。では、小企業は事業承継に対してどのように取り組むべきなのだろうか。また、小企業の事業承継に関してはどのような支援策が有効なのだろうか。本レポートはこのような問題意識をもとに、小企業において事業承継を進めるための方策を探ったものである。

本レポートの特徴として以下の点があげられる。

1. 従来あまり注目されていなかった小企業の事業承継を分析

本レポートは、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）の取引先に対して行ったアンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに、小企業における事業承継の実態や課題を分析している。

2. 日本の事業承継に関する支援策を概観

近年増加してきた事業承継に関するさまざまな支援策を紹介し、これらの支援策は小企業における事業承継の課題の解決に役立つものであるかを検討している。

3. 親族以外に承継するためのポイントや必要な支援策を提示

親族への承継が難しくなっていることから、親族以外に事業を承継させることが重要になっている。本レポートでは、従業員への承継と、企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎという二つの取り組みに関して、成功のポイントや求められる支援策を考察している。

なお、事業承継をテーマとする調査は、家族に関することなどを尋ねるため、経営者の方のプライバシーに立ち入らざるをえない。にもかかわらず、多くの経営者の方がアンケート調査やヒアリング調査にご協力くださった。本レポートの刊行を機にあらためてお礼申し上げます。

（総合研究所 村上 義昭、深沼 光、井上 考二）

要 旨

第1章 日本の事業承継支援策

小企業において経営者の高齢化が進んでいるが、規模が小さい企業ほど後継者がいる割合は低く、小企業の事業承継は必ずしも円滑に行われるとはいえない。小企業は日本の企業の大多数を占めているため、小企業の事業承継を円滑に進めることは、日本経済にとって重要である。第1章では、小企業にとってどのような取り組みや支援が必要かを検討する前段として、日本にはどのような事業承継に関する支援策があるかを概観する。

事業承継のプロセスごとに支援策を整理すると以下のとおりとなる。「情報収集」の段階では、資料や手引きの作成と配布、相談窓口の設置など、事業承継に関する情報提供が行われている。

「後継者の検討」の段階では、後継者がいない企業が企業の買い手や後継者をみつけることを支援するマッチングサポートがある。「後継者の育成」の段階では、後継者のための研修が行われている。「事業の承継」の段階では、相続税や贈与税の負担を軽減できる税制による支援、事業承継に必要な資金の調達に関する金融面での支援がある。

また、2008年度になって円滑な事業承継を実現するための支援策が二つ新設された。一つは事業承継のあらゆるニーズに対応したワンストップサービスを行う事業承継支援センターの設置で、窓口での相談、弁護士や税理士等の専門家の派遣、後継者がいない企業と開業を希望する者とのマッチング支援、後継者等を対象としたセミナーの開催などを行っている。もう一つは「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（中小企業経営承継円滑化法）」の制定で、その内容は、遺留分に関する民法の特例、相続税の課税についての措置、金融支援の三つである。

第2章 アンケート結果からみた小企業の事業承継における課題

経営者が50歳以上の小企業を、後継者の決定状況と将来の廃業意向の有無によって「承継決定企業」「承継未定企業」「廃業予定企業」に分類すると、承継決定企業は38.6%、承継未定企業は33.3%、廃業予定企業は24.6%存在する。1996年の調査と比較すると、承継決定企業の割合は低下し、廃業予定企業の割合が高まっている。

それぞれの企業の特徴を整理すると、①廃業予定企業は、承継決定企業や承継未定企業と比べて規模が小さく業績も良くない企業が多いこと、②承継未定企業の従業員規模や業績などは承継決定企業と遜色なく、両者の大きな違いは男の子供の多寡であること、の二つに集約される。また、承継決定企業が承継時に直面する問題はそれほど大きくない一方で、承継未定企業には、そもそも後継者の候補がいない、いたとしてもなかなか承継することを承諾してくれないなど、容易に解決できない問題がある。

したがって、事業承継に対する支援策を必要とするのは、承継決定企業よりはむしろ承継未定企業である。従業員規模や業績などが承継決定企業と同程度の承継未定企業が、単に男の子供が少ないというだけで廃業することになれば社会的損失となるからである。しかしながら、日本の事業承継支援策は相続税の軽減を図るものが多く、後継者が経営者の子供である承継決定企業が主な支援対象となっている。小企業における事業承継問題を解決するためには、承継未定企業の事業承継を支援することが特に大切である。

第3章 承継未定企業の事業承継を進める方策

承継未定企業の事業承継を進めるためには、親族への承継以外の選択肢を実現できるようにすることが重要である。第3章ではそのための方策として、従業員への承継と、企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎという二つの可能性について検討する。

<従業員への承継>

近年、小企業において従業員への事業承継が注目されるようになってきている。経営者に求められる能力が高度化し、子供だからといって後継者としてふさわしいとは限らなくなっていること、子供においても家業だから承継しなければならないという意識が希薄化していることが、その背景にある。

従業員に事業を承継させる予定の企業は、①後継者を能力本位で選べること、②従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれないこと、③従業員に対するインセンティブを与えられることから、従業員への承継を積極的に位置づけている企業が多い。

一方、承継する従業員にとって事業承継にはメリットもあるがデメリットもある。従業員へ円滑に事業を承継するには、これらのメリットを高めデメリットを克服しなければならない。具体的には、①事業承継の方針について関係者のコンセンサスを得ること、②後継者を育成すること、③承継させる経営資源を整理すること、④株式を計画的に取得させることという四つの課題を克服する必要がある。

承継してくれる子供がいないからやむなく従業員に承継させるのではなく、従業員への承継を積極的に利用する発想が求められる。

<企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎ>

毎年、多くの小企業経営者が引退している。彼らが経営していた事業は、親族や従業員といった後継者に譲渡されたり、ほかの企業に買収されたりして継続していくのが理想的だろう。しかし小企業では、経営者が引退すると廃業してしまうケースのほうが、むしろ多い。特に、規模が小さく、パフォーマンスが良くない場合、その傾向が顕著に現れる。

より規模の大きい中小企業ではM&Aが有効な事業譲渡手法の一つになりつつある。しかしながら小企業の場合は、①仲介が事業として成立しにくい、②小企業が買収の対象として注目されることは少ない、③経営のための資産の切り分けが困難、④情報が得にくいといった理由から、M&Aは事業譲渡のツールにはなりにくいのが現状である。とはいえ、廃業した事業に蓄積されていた経営資源が、すべてなくなってしまうわけではない。事業は譲渡されていなくても、取引ネットワークは別の事業主体によって引き継がれているケースも多い。

小企業の廃業が今後も続くと予想されるなか、その経済的ショックを多少なりとも和らげるためには、小企業の売買や譲渡が可能な市場を政策的に整備するとともに、取引ネットワークの引き継ぎをスムーズに行えるようにすることが必要である。

目次

第1章 日本の事業承継支援策	1
1 2007年度時点の事業承継支援策	1
(1) 情報提供	3
(2) マッチングサポート	4
(3) 後継者への研修	7
(4) 税制	7
(5) 金融	8
2 2008年度に新設された事業承継支援策	10
(1) 事業承継支援センターの設置	10
(2) 中小企業経営承継円滑化法の制定	10
第2章 アンケート結果からみた小企業の事業承継における課題	12
1 後継者の決定状況と廃業意向による分類	12
2 分類した各企業の特徴	13
(1) 組織形態	13
(2) 従業員規模	14
(3) 業種	14
(4) 最近5年間の業績	15
(5) 今後10年間の事業の将来性（経営者による自己評価）	16
(6) 経営者の子供の数	16
3 分類した各企業における問題	19
(1) 承継決定企業における問題	19
(2) 承継未定企業における問題	23
(3) 廃業予定企業における問題	27
4 小企業の事業承継における課題	30
第3章 承継未定企業の事業承継を進める方策	31
1 従業員への承継	31
(1) 従業員に承継させる企業の特性	32
(2) 従業員へ承継させる理由	37
(3) 従業員にとってのメリット、デメリット	40
(4) 従業員への承継を円滑に進めるには	43
2 企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎ	47
(1) 廃業割合の決定要因	49
(2) 小企業にはなじみにくいM&A	54
(3) 引き継がれる取引ネットワーク	56
(4) 取引ネットワーク引き継ぎのメリット	59
(5) 取引ネットワーク引き継ぎの課題と成立条件	60
参考文献	63

第1章 日本の事業承継支援策

小企業において経営者の高齢化が進んでいる。小企業への事業資金を融資している日本政策金融公庫国民生活事業の取引先について、1996年と2006年における経営者の年齢分布を比較すると、96年の分布の山は48歳であるのに対し、2006年は59歳となっている（図表1-1）。50歳以上の経営者の割合についても、96年の58.6%から2006年は66.4%と、7.8ポイント高まっている。

高齢の経営者が営む企業は、近い将来に経営者の引退による事業承継か廃業を迫られることになる。小企業は日本の企業の大多数を占めているため、小企業の事業承継を円滑に進めることは、日本経済にとって重要である。しかし、(株)帝国データバンクの「企業概要データベース」（2006年）によると、後継者がいる企業の割合は、大企業が56.6%、中規模企業が43.3%、小規模企業が32.8%となっており、規模が小さい企業ほど後継者がいる割合は低い。小企業における事業承継は、必ずしも円滑に行われるとはいえない。

そこで日本政策金融公庫総合研究所は、アンケート調査とヒアリング調査をもとに小企業の事業承継を促進させる方策を検討した。

本レポートの構成は以下のとおりである。まず第1章（本章）では、事業承継の課題を探る前に日本にはどのような事業承継に関する支援策があるかを概観する。小企業にとってどのような事業承継支援策が不足しているかを検討するためには、まずどのような支援策が実施されているかを確認する必要があると考えたからである。そして第2章では総合研究所が実施したアンケートの結果を紹介し、第1章でみた支援策の内容を踏まえ小企業の事業承継における課題を述べる。最後に第3章で小企業の事業承継を進めるための取り組みや支援策を検討する。

まず本章では、日本の事業承継支援策をみていく。支援策の内容とアンケート結果を整理しやすいようにするため、アンケートを行った時点ですでに実施されていた2007年度時点の支援策と、2008年度に新しく制定された支援策とに分けて紹介する。

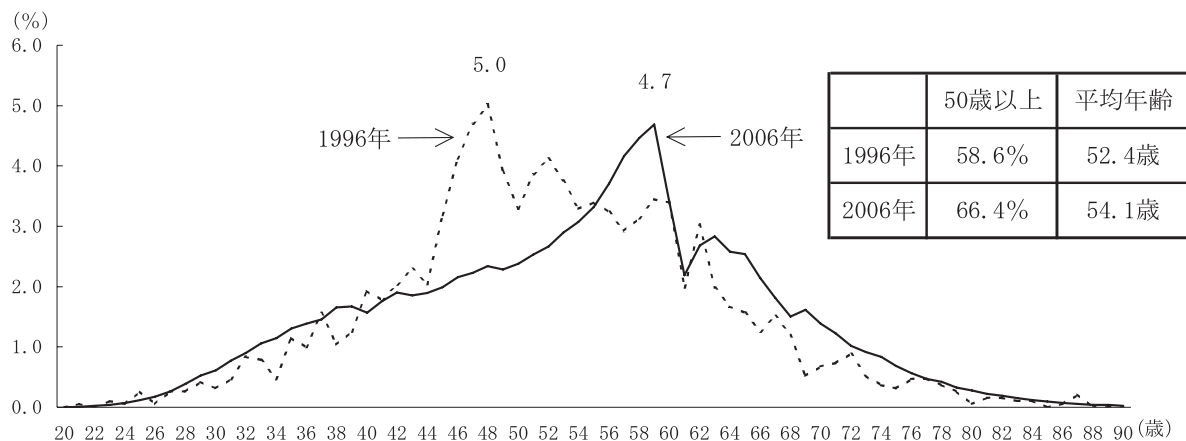
1 2007年度時点の事業承継支援策

2007年度における主な支援策を、事業承継のプロセスごとに整理すると図表1-2のとおりとなる¹。「情報収集」の段階では、資料や手引きの作成と配布、相談窓口の設置など、事業承継に関する情報提供が行われている。「後継者の検討」の段階では、後継者がいない企業が企業の買い手や後継者を見つけることを支援するマッチングサポートがある。「後継者の育成」の段階では、後継者のための研修が行われている。「事業の承継」の段階では、相続税や贈与税の負担を軽減できる税制による支援、事業承継に必要な資金の調達に関する金融面での支援がある。

以下、それぞれの支援策について概観する。

¹ このほかに、活用することで円滑な事業承継が期待できる制度として、生前贈与、遺言、株式の譲渡制限規定の制定、種類株式（議決権制限株式、拒否権付種類株式）の発行などがある。

図表1-1 経営者の年齢分布の変化



資料：国民金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「後継者に関するアンケート」（1996年）、
国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）業務データ

(注) 1 1996年はアンケート回答者の年齢分布（n=1,914）。

2 2006年は国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）が2006年度に融資した企業の年度末時点における経営者の年齢分布（n=280,514）。

図表1-2 2007年度時点の主な事業承継支援策

事業承継のプロセス	支援策		実施機関
	分類	内容	
情報収集	情報提供	・資料や手引きの作成と配布	中小企業庁など
		・相談窓口の設置	中小企業基盤整備機構など
		・シンポジウムやセミナーの開催	中小企業基盤整備機構など
後継者の検討	マッチングサポート	・M&A仲介支援事業	商工会議所
		・後継者人材マッチング促進事業	全国商工会連合会
後継者の育成	後継者への研修	・経営後継者研修	中小企業大学校
		・経営革新塾	商工会議所など
事業の承継	税制	・小規模宅地等についての課税の特例	
		・取引相場のない株式等についての課税の特例	
		・取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例	
		・相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例	
	金融	・事業継続ファンド	中小企業基盤整備機構
・制度融資		国民生活金融公庫など	

資料：筆者調べ

(注) 2007年度における支援策。

(1) 情報提供

事業承継に関する情報提供が本格的に取り組まれるようになったのは、2005年以降である。きっかけは、事業承継関連法制等研究会²において、事業承継にかかる事前の取り組みの欠如が事業承継における問題の一つとして指摘されたことによる。同研究会では、事前の取り組みが行われない理由を三つあげている³。

第1に、経営者が自らの引退について早期に考えるインセンティブがないことである⁴。第2に、事業承継が経営者の死亡や健康上の理由による引退を前提としていることが多く、親族や従業員などから事業承継の話題を言及しにくいことである。第3に、債権者として事業承継に関心を払ってもよいはずの金融機関は、事業承継は経営者一族のプライベートな問題で立ち入ることが難しいと認識していることである。

このような指摘を受けて、経営者に対して事業承継への意識を啓発し早期の取り組みを促すことが重要視されるようになった。今では、資料や手引きの作成と配布、相談窓口の設置、シンポジウムやセミナーの開催など、さまざまな形で経営者への情報提供が行われるようになってきている。

① 資料や手引きの作成と配布

事業承継に関する資料や手引きとして、「事業承継ガイドライン」「事業承継ガイドライン 20問 20答」「中小企業税制 50問 50答」などがある。

「事業承継ガイドライン」は、事業承継を円滑に進めるために事業承継協議会⁵の事業承継ガイドライン検討委員会によって2006年6月に作成された⁶。事業承継対策の重要性を説明し、事業承継の進め方を解説した手引きである。

「事業承継ガイドライン 20問 20答」⁷は中小企業庁が事業承継ガイドラインの内容を中小企業の経営者がすぐに理解できるよう問答形式でまとめたものである。「中小企業税制 50問 50答」も中小企業庁が中小企業向けの税制措置の内容をまとめたもので、事業承継に関する税制が1章分を割いて説明されている。

² 事業承継関連法制等研究会は、中小企業庁事業環境部財務課長の私的研究会として2004年12月に設置された。

³ 中小企業庁事業承継関連法制等研究会（2005）。

⁴ 事業承継協議会（2006）では、経営者による事前の準備が不十分であることの背景として、目の前にある問題をこなしていくことに精一杯であるため、目に見えた利益を即座に生むわけではない事業承継の問題は対応が後回しになること、会社内や家庭内での影響力の低下を嫌って、事業承継の方針及び家庭内の財産分配の方針の策定を先延ばしにすることをあげている。

⁵ 事業承継協議会は、中小企業関係団体、弁護士や税理士などの士業団体、中小企業庁などが、2005年10月に設立した組織で事務局は中小企業基盤整備機構内にある。設立趣旨書によると「中小企業における事業承継の重要性を再認識し、その円滑化のために必要な取組の総合的検討及び実施」することを目的としており、「事業承継についての中小企業経営者の認識の向上及び計画的取組の促進、事業承継関連法分野における法的課題の検討、全国規模での事業承継支援サービスのあり方の検討等」を行うことを活動内容としている。

⁶ 事業承継ガイドラインは70ページにわたる手引きのため、要約版も作成されている。

⁷ 後述する事業承継支援センターの設置や中小企業経営承継円滑化法の制定によって、事業承継に関する支援策が拡充されたため、2008年9月以降は「中小企業事業承継ハンドブック～これだけは知っておきたいポイント 20問 20答～経営承継円滑化法対応版」が配布されている。

② 相談窓口の設置

中小企業基盤整備機構の支部⁸（中小企業・ベンチャー総合支援センター）の相談窓口では、弁護士や税理士などの専門家が常駐しており、事業承継に関する情報提供やアドバイスを無料で受けることができる。また、商工会議所や商工会でも事業承継に関する相談を受け付けている。

③ シンポジウムやセミナーの開催

中小企業基盤整備機構では、2005年から事業承継に関するシンポジウムを開催している。シンポジウムでは、事業承継に関する有識者の講演や、実際に事業を承継した後継者や事業承継を支援する実務家などによるパネルディスカッション、無料相談会などが行われている。

事業承継に関するセミナーは、中小企業基盤整備機構のほかにも、商工会議所や商工会などの中小企業支援団体、民間金融機関など各種の機関が開催している。

(2) マッチングサポート

マッチングサポートとは、後継者がいない企業が企業の買い手や後継者をみつけることを支援するサービスである。商工会議所が行っているM&A仲介支援事業と、全国商工会連合会が行っている後継者人材マッチング促進事業がある。

① M&A仲介支援事業

80年代後半から日本でも一般に知られるようになったM&Aは、後継者がいない中小企業の事業を承継させることができる方法として早くから着目されていた⁹。91年に全国中小企業団体中央会が行ったアンケートの結果をみても、中小企業における企業譲渡は後継者問題を動機とするものが多い¹⁰。しかし、実際に中小企業の売却が行われることは少なかった。適当な売却先に関する情報（情報提供機関）が少なかったことや、企業売却に対する悪いイメージをもつ経営者が多かったことなどが理由である。

こうしたなか、大阪商工会議所は中小企業におけるM&Aの仲介を支援する事業「匿名方式による非公開企業のM&A市場」を97年4月に開始した。事業の流れは図表1-3のとおりである。

大阪商工会議所の役割は中小企業とM&A仲介機関との間を取り持つことであり、売り手企業と買い手企業の仲介をするわけではない。だが、商工会議所という中小企業にとって身近な公的機関がM&Aに関与することで、中小企業とM&A仲介機関との距離を近づけることや、企業売却に対する悪いイメージを減らすことが期待できる。

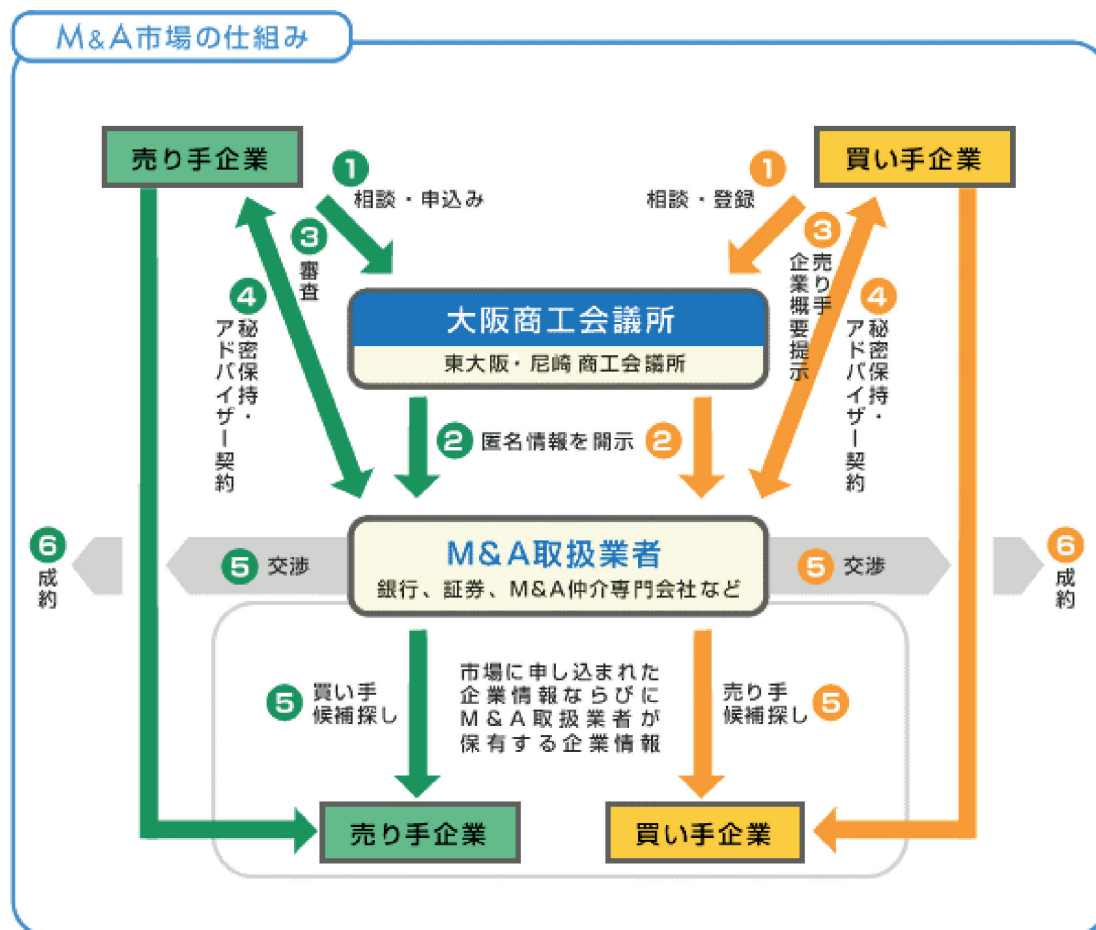
同様の事業はほかの商工会議所でも行われており、東京商工会議所は98年から、名古屋商工会議所は2001年から取り組んでいる。

⁸ 支部は全国で9カ所（札幌、仙台、東京、名古屋、金沢、大阪、広島、高松、福岡）に設置されている。

⁹ 井上宏生（1992）、財団法人日本証券経済研究所編（1990）など。

¹⁰ 全国中小企業団体中央会（1992）。アンケートの回答（複数回答）は、「後継者がいないため」が32.6%、「事業の将来見通しがたないため」が32.5%、「事業の伝承のため」が25.2%、「従業員の生活を救済するため」が16.6%となっている。なお、後継者問題以外の動機には、「不採算事業を整理するため」（23.6%）、「経営者利益を追求するため」（10.1%）などがある。

図表 1-3 大阪商工会議所のM&A仲介支援事業の流れ



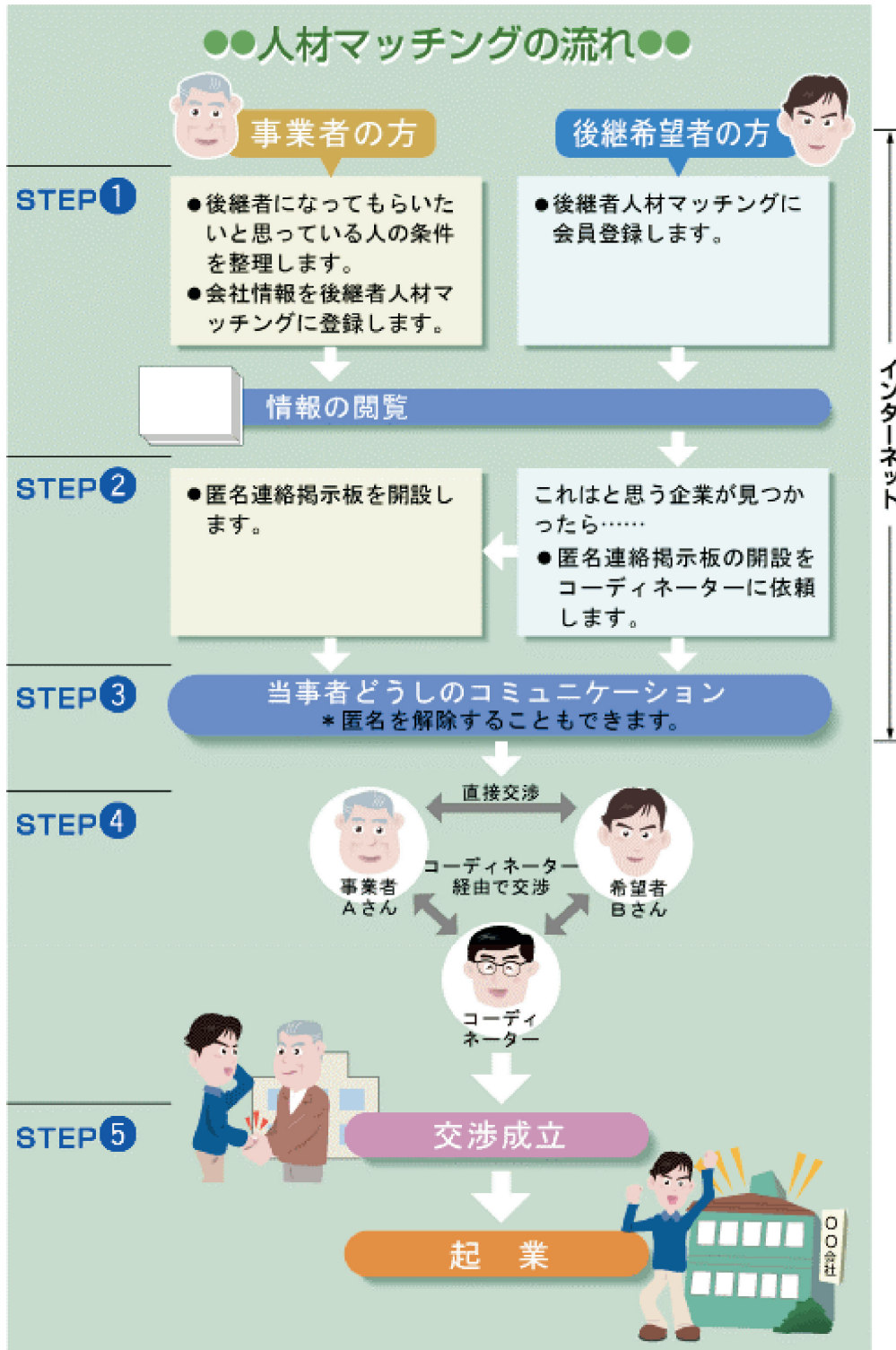
出所：大阪商工会議所のウェブサイト (<http://www.osaka.cci.or.jp>)

② 後継者人材マッチング促進事業

後継者がいない企業と後継者になりたい者とを結びつける事業は、一部の商工会議所で行われていた¹¹が、2004年3月に全国商工会連合会がウェブサイトを開設して運用を始めたことで、全国規模で展開されるようになった。このウェブサイトは、後継者を探している企業と後継者になることを希望している者のデータベースを閲覧することができ、両者が出会う場を提供している。事業の流れは図表1-4のとおりで、商工会や商工会議所の経営指導員等がコーディネーターとして、仲介やサポートをしている。

¹¹ 中小企業庁事業承継関連法制等研究会（2005）によると、紀州有田商工会議所では2000年、長野商工会議所では2002年に、後継者がいない企業と後継者になりたい者とを結びつける事業を開始している。

図表1-4 後継者人材マッチング促進事業の流れ



出所：全国商工会連合会のウェブサイト (<http://www.shokokai.or.jp>)

(3) 後継者への研修

後継者の育成を目的とした研修は、中小企業大学校が行っている経営後継者研修と各地の商工会議所などが行っている経営革新塾が代表的である。

① 経営後継者研修

経営後継者研修は、後継者の候補や経営幹部の候補を対象に、中小企業大学校東京校が80年から行っている研修で、後継者に求められるさまざまな知識やスキルを体系的に習得できる。受講期間は10カ月、受講料は112万5,000円である¹²。

なお、中小企業大学校ではこのほかに、後継者を対象とした短期の研修も開講している。

② 経営革新塾

経営革新塾は、新事業展開等を目指す若手後継者などを対象に、各地の商工会議所などが行っている研修である。2004年度に第二創業塾として始まり、2006年度から現在の名称になっている。平日の夜や土日を中心に、合計30時間程度開催され、経営戦略や組織マネジメントなどの知識、ノウハウを学ぶことができる。受講料は5,000円程度である。

(4) 税制

事業承継にかかる税負担を軽減することを目的とする支援策には、小規模宅地等についての課税の特例、取引相場のない株式等についての課税の特例、取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例、相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例がある。いずれも、相続税や贈与税に関する措置である。

① 小規模宅地等についての課税の特例

小規模宅地等についての課税の特例は、遺産の中に事業用や居住用として使われていた宅地等がある場合に、その宅地等の評価額の一定割合を減額する特例である。83年に創設された後、減額割合や対象面積が何度も拡充されている。

このうち事業用の宅地に関する特例が、事業承継を支援するためのものである。被相続人または被相続人と同一生計の親族が事業の用に供していた宅地を相続する場合、事業の継続を要件に、400㎡までの面積について土地の相続税評価額の80%を減額することができる。

② 取引相場のない株式等についての課税の特例

取引相場のない株式等についての特例は、2002年に制定され、2004年に拡充された。取引相場のない株式等を相続で取得した場合に、発行済株式等の総数の3分の2までの株式で、相続税評価額が10億円までの部分について、課税価格の10%を減額することができる。ただし、発行済株式等の相続税評価額ベースによる総額が20億円未満の会社の株式が対象で、被相続人等が発行済株式総数の50%超を保有しており、相続人が役員として会社の経営に従事することなどが要件となる。

¹² 2007年度に開講された第28期の研修にかかる受講期間と受講料。

小規模宅地等についての課税の特例との併用はできないが、一方の特例の適用部分はその特例で認められている上限に満たない場合は、満たない割合分まで他方の特例も受けられる。

③ 取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例

相続時精算課税制度は、2003年度の税制改正で新設された贈与税に関する制度である。65歳以上の親から20歳以上の子供への贈与に対して、2,500万円の非課税枠を設けて、これを超える部分については一律20%の税率で課税し、相続時においては贈与時の時価で贈与財産を相続財産と合算して相続税額を計算する。

取引相場のない株式等にかかる相続時精算課税制度の特例は、2007年1月1日から2008年12月31日までの贈与に対して適用される。経営者が自社株式を後継者である子供に贈与する場合、贈与者の対象年齢が65歳以上から60歳以上に引き下げられ、非課税枠が2,500万円から3,000万円に引き上げられる。贈与を受ける者が代表者になることや株式等の50%超を保有することなどが要件で、特例を使うことを選択して4年が経過した時点でこれらの要件を満たしている必要がある。対象となる株式は、発行済株式等の相続税評価額ベースによる総額が20億円未満の会社の株式である。

なお、この特例は、前述の小規模宅地等についての課税の特例や取引相場のない株式等についての課税の特例との併用はできない。

④ 相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例

2004年度の税制改正において、相続により取得した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例が創設されている。非上場株式を相続して相続税を課せられた相続人が、相続税の申告期限から3年以内にその株式を発行会社に譲渡した場合、みなし配当課税（税率は最高50%の累進課税）ではなく、譲渡益課税（税率は20%）となる。株式の譲渡によって現金を確保して相続税の納税資金に充てることができるうえに、相続税額の取得費加算の特例も適用されるため、譲渡益の額が圧縮されるというメリットもある。

(5) 金融

金融面での支援には、中小企業基盤整備機構による事業継続ファンドと政府系金融機関や自治体による制度融資がある。後継者がいない企業から事業を承継するための資金調達に関する支援である。

① 事業継続ファンド

事業継続ファンドは中小企業基盤整備機構が出資するファンドの一つで、「がんばれ！中小企業ファンド」¹³の一形態として2006年に創設された。中小企業基盤整備機構は、民間の投資会社や事業会社などとともに投資ファンドを組成し、ファンド総額の2分の1を上限に出資する。後継者不在等の事業承継問題をかかえ、新商品の開発や新たな事業展開が困難となっている中小企業、またはその事業を承継するために設立される会社が投資対象で、オーナー経営者等からの株式取

¹³ 「がんばれ！中小企業ファンド」は中小企業の経営実態に即した多様な資金供給と踏み込んだ経営支援により、中小企業の新事業展開や第二創業へのチャレンジを積極的に支援するファンドである。

図表 1－5 政府系金融機関の事業承継に関する融資制度

	国民生活金融公庫	中小企業金融公庫
対 象 者	後継者不在により事業継続が困難となっている方から事業の譲渡等により事業を取得する方	倒産した企業、経営難の状態にある企業、または後継者の不在などにより事業継続が困難となっている企業などから事業の譲渡等により経済・社会的に有用である事業を承継する方で、承継に際して民間金融機関の協力が得られる方。
資金用途	事業承継を行うために必要な設備資金および運転資金	事業承継を行うために必要な設備資金および長期運転資金
融 資 額	7,200万円以内 (うち運転資金4,800万円以内)	7億2,000万円以内 (うち運転資金4億8,000万円以内)
利 率	基準利率	基準利率 (対象となる承継事業について2名以上の雇用が見込まれるなど一定の要件を満たす場合は2億7,000万円を限度に特別利率①)
返済期間	設備資金15年以内 (うち据置期間2年以内) 運転資金7年以内 (うち据置期間2年以内)	同左

資料：国民生活金融公庫のウェブサイト (<http://www.kokukin.go.jp>)

中小企業金融公庫のウェブサイト (<http://www.jasme.go.jp>)

(注) 1 2007年度の融資制度。

2 2008年10月1日に、国民生活金融公庫、中小企業金融公庫、農林漁業金融公庫及び国際協力銀行（国際金融等業務）は統合し、日本政策金融公庫となっている。

得による経営権の取得や事業資金の提供を行い、後継者不在等の問題解決や新たな事業展開を支援する。

② 制度融資

事業承継に関する政府系金融機関の融資は2007年度から行われている。2007年度における融資制度の概要は図表1－5のとおりである¹⁴。後継者不在等により事業の継続が困難な企業から、事業を譲渡等により承継する者が利用できる。

このほかにも、いくつかの地方自治体では、事業を承継する者を対象とした制度融資を設けている。

¹⁴ 2008年度に融資制度が改正され、融資の対象となる者が拡充されたほか、適用される利率も引き下げられている。

図表 1 - 6 2008 年度に新設された支援策

事業承継のプロセス	支援策	分類	
		分類	内容
情報収集	事業承継支援センターの設置 (5月30日)	情報提供	・窓口での相談 ・専門家の派遣
後継者の検討		マッチングサポート	・開廃業マッチング支援
後継者の育成		後継者への研修	・後継者育成セミナーの開催
事業の承継	中小企業経営承継円滑化法の 施行 (10月1日)	税 制	・生前贈与株式を遺留分の対象から除外 (2009年3月1日に施行)
			・生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定 (2009年3月1日に施行)
			・非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度の創設 (2009年度の税制改正で創設し、2008年10月1日以後の相続に遡って適用)
		金 融	・信用保険の別枠化 ・日本政策金融公庫等による制度融資の拡充

資料：筆者調べ

2 2008 年度に新設された事業承継支援策

2008 年度には円滑な事業承継を実現するために二つの支援策が新設された。事業承継支援センターの設置と「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(中小企業経営承継円滑化法)」の制定である(図表 1 - 6)。

(1) 事業承継支援センターの設置

事業承継支援センターは、事業承継のあらゆるニーズに対応したワンストップサービスを行う機関である。商工会議所や商工会など全国 102 カ所の中小企業支援機関が事業承継支援センターの役割を担う機関として採択され5月30日に事業を開始している。活動内容は窓口での相談、弁護士や税理士等の専門家の派遣、後継者がいない企業と開業を希望する者とのマッチング支援¹⁵、後継者等を対象としたセミナーの開催など多岐にわたる。

(2) 中小企業経営承継円滑化法の制定

中小企業経営承継円滑化法は、5月9日に成立し10月1日に施行された。その目的は、第一条に「代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことにかんがみ、(中略)中小企業における経営の承継の円滑化を図り、もって中小企業の事業活動の継続に資すること」とある。内容は、遺留分に関する民法の特例、相続税の課税についての措置、金融支援の三つで、後継者がいる企業が支援の対象となっている。

¹⁵ 地元中小企業へのニーズ調査等を通じて、各センターが後継者がいない企業を把握し、創業塾の受講者等とのマッチングを行う。

① 遺留分に関する民法の特例

遺留分に関する民法の特例は、後継者が先代経営者からの贈与等により取得した株式等について、遺留分を算定するための財産から除外したり評価額をあらかじめ固定したりすることができる特例である。一定の要件を満たす後継者が、遺留分の権利者全員と合意し、経済産業大臣の確認及び家庭裁判所の許可を経ることが特例を利用する前提となる。

② 相続税の課税についての措置

中小企業経営承継円滑化法は、2008年度中に政府が相続税の課税について必要な措置を講ずる旨を規定している。2008年1月11日に閣議決定された「平成20年度税制改正の要綱」に記載されている制度のことで、相続または遺贈により取得した取引相場のない株式等の価額の80%相当額に対応する相続税の納税を猶予するというものである。2009年度の税制改正によって創設され、中小企業経営承継円滑化法が施行された2008年10月1日以降の相続に遡って適用される予定である。

③ 金融支援

金融支援は、中小企業信用保険法と株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法における特例である。経営者の死亡等による経営の承継に伴い、事業活動の継続に支障が生じていると経済産業大臣の認定を受けた中小企業者は、資金の借りに関し中小企業信用保険法に規定する普通保険等の別枠化の措置を受けたり、代表者が日本政策金融公庫及び沖縄振興開発金融公庫から必要な資金を借り入れたりすることができる。

第2章 アンケート結果からみた小企業の事業承継における課題

第1章で日本の事業承継支援策を概観したが、これらの支援策によって小企業は事業承継を円滑に進めることができるのだろうか。本章では国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）が2007年度に実施した「小企業の事業承継問題に関するアンケート」（実施要領は図表2-1のとおり）の結果をもとに、小企業がかかえる事業承継の問題について考察する。

なお、本章で述べる事業承継の問題とは経営者の交代を焦点とした問題のことである。つまり、承継してくれる後継者はいるか、円滑に事業を承継させることができるか、といった問題である。承継前の後継者育成や承継後の後継者による経営革新なども、広い意味では事業承継の問題として考えられるが、本章では扱わない。

1 後継者の決定状況と廃業意向による分類

小企業の事業承継問題を考えるにあたって、経営者の年齢が50歳以上の小企業を「承継決定企業」「承継未定企業」「廃業予定企業」の三つに分類する（図表2-2）。分類の軸は、後継者が決まっているかどうか、決まっていない場合は将来的に廃業する意向があるかどうか、という二つである。

アンケートの回答をもとにした分類の定義は図表2-2のとおりである。承継決定企業は、後継者が決まっており、後継者本人も事業の承継を承諾している企業である。承継未定企業は、後継者の候補はいるが、本人が承諾していないなどの理由によって、まだ正式に後継者が決まっていない企業や、適当な後継者の候補はいるが、経営者が事業の承継をあきらめていない企業などである。まだ承継のことをまったく考えていない企業も含まれる。廃業予定企業は、自分の代で事業をやめる予定の企業である。なお、承継未定企業は、承継決定企業や廃業予定企業に移行する前の過渡期にある企業ともいえる。

以上の定義によって小企業を分類したところ、構成比は承継決定企業が38.6%、承継未定企業が33.3%、廃業予定企業が24.6%であった。国民金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）が96年に実施した「後継者に関するアンケート」における構成比と比べると、承継決定企業は7.9ポイント減少し、廃業予定企業は6.8ポイント増加している。この10年間で、小企業における事業承継の見通しは厳しくなっているようだ。

図表 2-1 調査の実施要領

調査時点	2007年 8 月
調査対象	国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）が2007年 2 月から同年 3 月にかけて融資した企業のうち、業歴が 5 年以上で経営者の年齢が 50 歳以上の企業 10,352 社。
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名。
回収数	3,819 件（回収率 36.9%）

図表 2-2 アンケートの回答による分類の定義と構成比

分類	アンケートの回答による定義	構成比 (%)		増減ポイント
		2007年 (n=3,806)	1996年 (n=1,075)	
承継決定企業	後継者は決まっている（本人も承諾している）	38.6	46.5	-7.9
承継未定企業	候補はいるが本人が承諾していない	33.3	34.4	-1.1
	候補はいるが本人がまだ若い			
	候補が複数おり決めかねている			
	後継者を探している			
	自分がまだ若いので決める必要がない			
	その他			
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	24.6	17.9	6.8
無回答	無回答	3.4	1.2	2.2

資料：国民金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「後継者に関するアンケート」（1996 年）、
国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「小企業の事業承継問題に関するアンケート」（2007 年）

（注） 経営者の年齢が 50 歳以上の企業について集計（以下、両調査については同じ）。

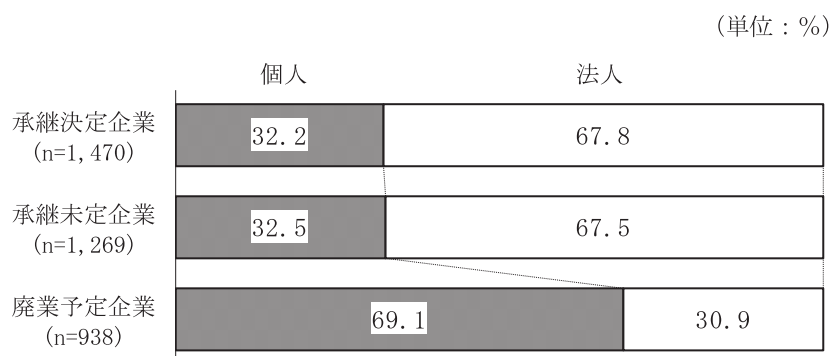
2 分類した各企業の特徴

後継者が決まっている小企業もいれば廃業を予定している小企業もいる。これらの企業にはどのような違いがあるのだろうか。企業属性や業績などから、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業の特徴をみていく。

（1）組織形態

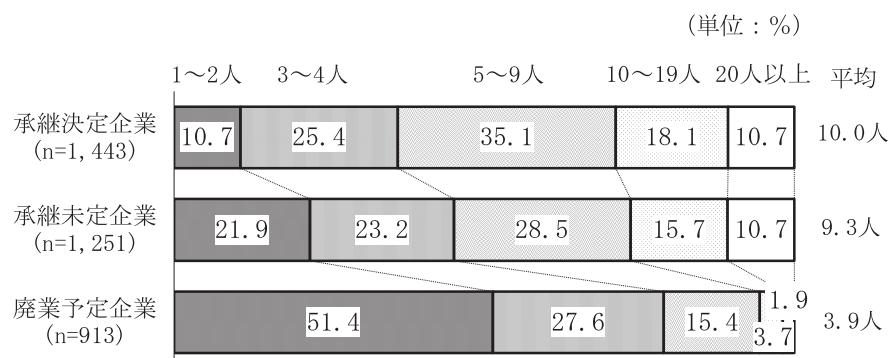
組織形態をみると、承継決定企業と承継未定企業では「個人」がそれぞれ 32.2%、32.5%、「法人」がそれぞれ 67.8%、67.5%となっており、「法人」が 7 割近くを占めている（図表 2-3）。対照的に、廃業予定企業では「個人」が 69.1%を占めており、「法人」は 30.9%にすぎない。

図表 2-3 組織形態



資料：国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「小企業の事業承継問題に関するアンケート」（2007年）（以下、特に表示がない場合は同じ資料）

図表 2-4 従業者規模



(2) 従業者規模

従業者規模をみると、廃業予定企業では「1~2人」の企業が51.4%と半数を占めており、承継決定企業（10.7%）や承継未定企業（21.9%）と比べて、特に規模が小さい企業の割合が高いことがわかる（図表2-4）。

また、承継決定企業と承継未定企業を比較すると、承継決定企業は承継未定企業より「1~2人」の割合が低く「5~9人」の割合が高いものの、従業者数の平均は承継決定企業が10.0人、承継未定企業が9.3人で大きな差はみられない。

(3) 業種

業種構成をみると、承継決定企業では「製造業」「建設業」の割合が相対的に高い（図表2-5）。「製造業」は承継決定企業が16.5%、承継未定企業が11.7%、廃業予定企業が10.0%で、「建設業」はそれぞれ22.7%、18.9%、14.3%となっている。

逆に、廃業予定企業で相対的に割合が高い業種は、「小売業」「飲食店、宿泊業」である。「小売業」は承継決定企業が20.9%、承継未定企業が21.8%、廃業予定企業が27.0%となっており、「飲食店、宿泊業」はそれぞれ6.1%、5.5%、9.2%である。

図表 2-5 業 種

(単位：%)

	製造業	卸売業	小売業	飲食店、宿泊業	建設業	サービス業	運輸業	その他
承継決定企業 (n=1,470)	16.5	13.0	20.9	6.1	22.7	12.0	2.8	6.0
承継未定企業 (n=1,269)	11.7	13.7	21.8	5.5	18.9	15.2	3.4	9.7
廃業予定企業 (n=938)	10.0	11.8	27.0	9.2	14.3	13.3	4.9	9.5

(注) その他は「不動産業」「医療、福祉」「情報通信業」など。

図表 2-6 最近5年間の売上傾向

(単位：%)

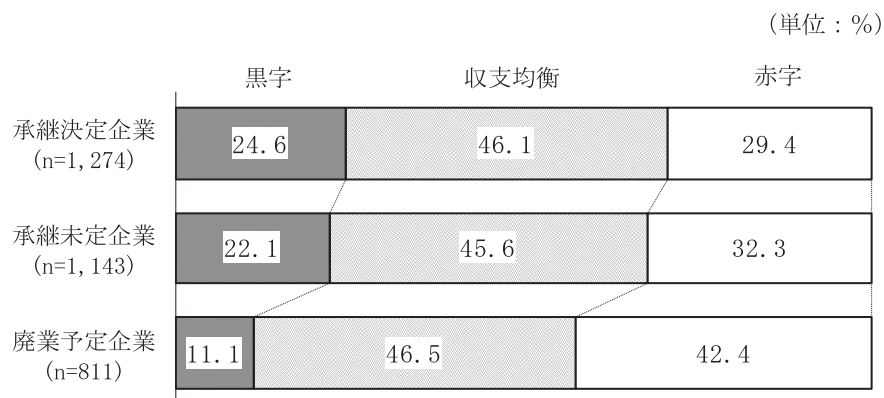
	増加	横ばい	減少
承継決定企業 (n=1,432)	19.2	44.1	36.7
承継未定企業 (n=1,230)	22.1	40.9	37.0
廃業予定企業 (n=895)	6.6	33.6	59.8

(4) 最近5年間の業績

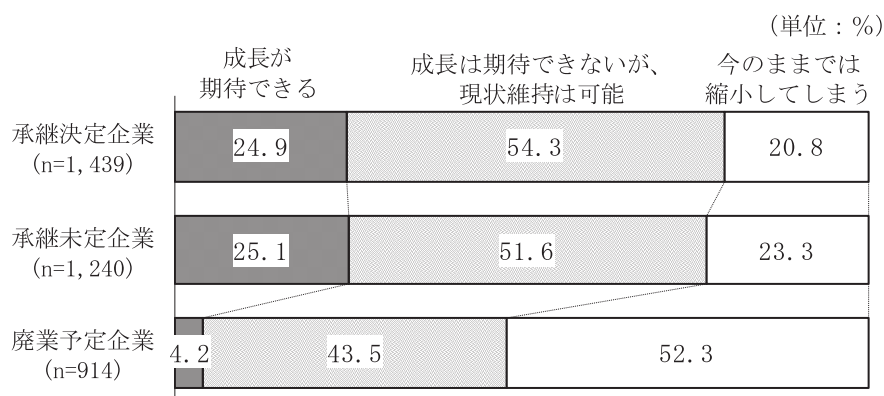
最近5年間の売上傾向が「増加」であった企業の割合は、承継決定企業は19.2%、承継未定企業は22.1%、廃業予定企業は6.6%、「減少」であった割合は、それぞれ36.7%、37.0%、59.8%となっている(図表2-6)。廃業予定企業は他の二つの企業と比べて「減少」が明らかに高い。承継決定企業と承継未定企業については、承継未定企業で「増加」がやや高いが、「減少」は同水準であり、大きな違いはないといえよう。

収支の状況についても、同様の傾向がみてとれる。最近5年間の収支が「黒字」の割合は、承継決定企業が24.6%、承継未定企業が22.1%であるのに対し、廃業予定企業は11.1%と低い(図表2-7)。逆に、「赤字」の割合は、それぞれ29.4%、32.3%、42.4%で、廃業予定企業の割合が高い。承継決定企業と承継未定企業には、大きな違いはみられない。

図表 2-7 最近5年間の収支



図表 2-8 今後10年間の事業の将来性 (経営者による自己評価)



(5) 今後10年間の事業の将来性 (経営者による自己評価)

経営者の自己評価による今後10年間の事業の将来性をみると、「成長が期待できる」と考えている企業は、承継決定企業と承継未定企業では約25%であるのに対して、廃業予定企業ではわずかに4.2%である(図表2-8)。廃業予定企業では、「成長は期待できないが、現状維持は可能」とする企業の割合も承継決定企業や承継未定企業より低く、「今のままでは縮小してしまう」という企業が52.3%と半数を占めている。

(6) 経営者の子供の数

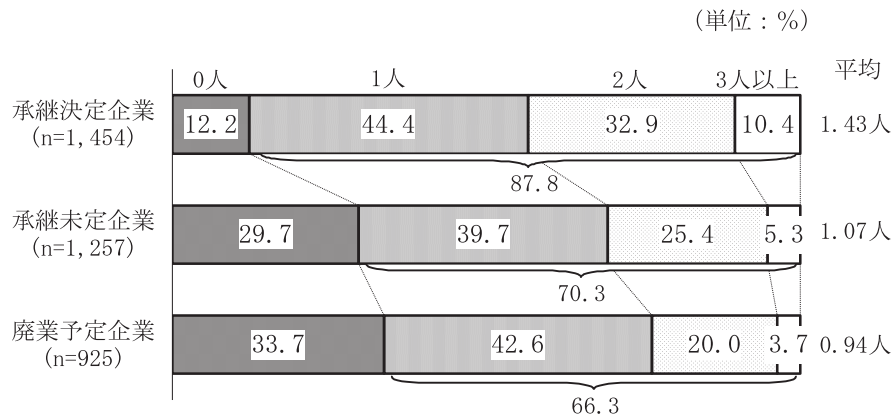
経営者の子供の数、特に男の子供の数は、後継者の有無に大きな影響を与えられられる。

そこで、男の子供の数についてみると、承継決定企業は「0人」の企業の割合が12.2%であるのに対して、承継未定企業は29.7%、廃業予定企業は33.7%となっており、承継未定企業や廃業予定企業では男の子供がいない企業の割合が高い(図表2-9)。平均も承継未定企業は1.07人、廃業予定企業は0.94人となっており、承継決定企業(1.43人)との明確な差がある。

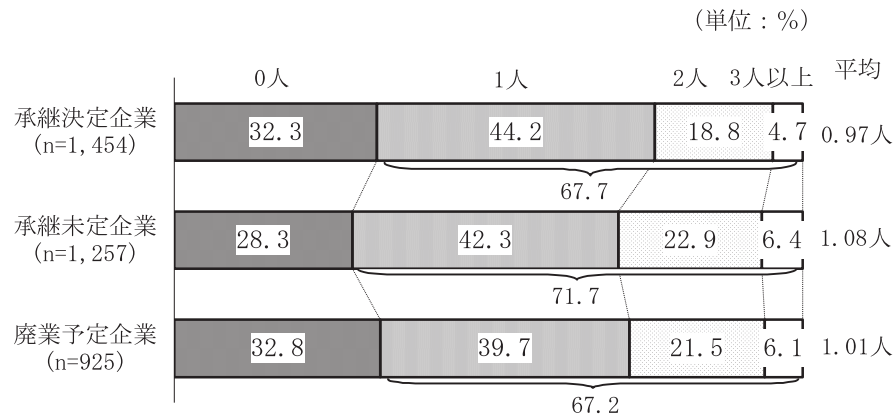
一方、女の子供については、承継未定企業で「0人」の割合がやや低いものの、平均はそれぞれ0.97人、1.08人、1.01人となっている。男の子供ほどの大きな差はみられない。

図表2-9 子供の数

①男の子供



②女の子供



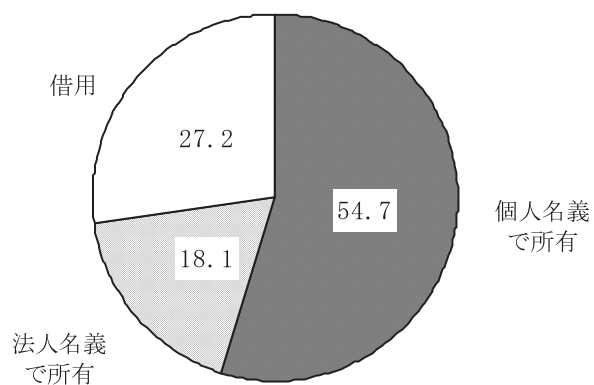
承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業のこうした特徴を整理すると、次の二つに集約することができるだろう。

一つは、廃業予定企業は、承継決定企業や承継未定企業と比べて規模が小さく、業績も良くない企業が多いことである。また、廃業予定企業は7割が個人企業で、小売業や飲食店、宿泊業の割合が相対的に高い。経営者が配偶者と二人だけで、一般消費者を相手に細々と営業している店、というイメージが浮かんでくるのではないだろうか。

もう一つは、承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは男の子供の数ということである。承継未定企業の従業者規模や業績、事業の将来性などは、承継決定企業に引けを取らないものであった。男の子供の多寡という要素によって、後継者の決定状況が大きく左右されているようである。小企業では経営者の個人資産が経営に組み込まれていたり、職場と住居が同じであったりすることが多く、子供以外には承継させにくいことが、その理由として考えられるだろう(図表2-10、図表2-11)。

図表 2-10 主な事業所の所有状況

(単位：%)

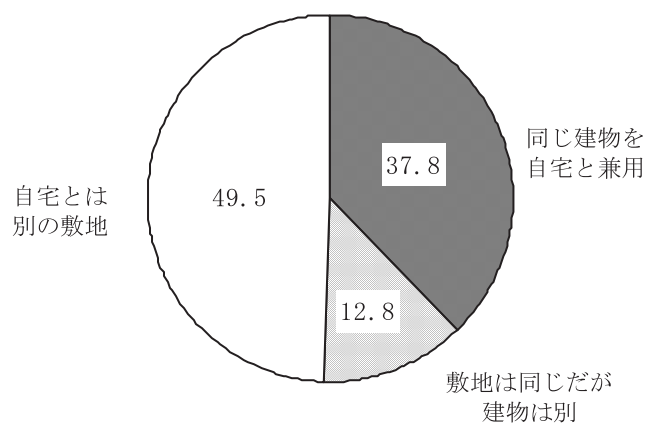


(n=3,134)

(注)「個人名義で所有」は、土地または建物の少なくとも一方を、経営者または経営者の家族が所有しているもの。

図表 2-11 主な事業所の自宅との兼用状況

(単位：%)



(n=3,435)

3 分類した各企業における問題

前節では、企業属性や業績などの違いをもとにそれぞれの企業の特徴を確認した。本節では、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業が直面する問題についてみていく。

(1) 承継決定企業における問題

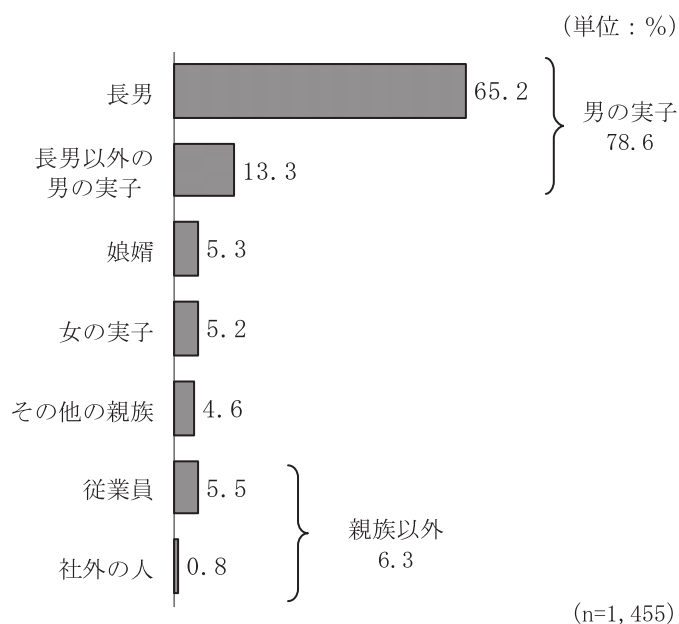
すでに後継者が決まっている承継決定企業においては、円滑に事業を承継できるかどうかが大きな関心事となる。そこで、承継決定企業については、後継者の属性と、承継時に問題となりそうなことをみていくことにする。

まず、経営者からみた後継者との関係をみると、経営者の「長男」である割合が65.2%と最も高く、次に高いのは「長男以外の男の実子」の13.3%となっている（図表2-12）。両者を合計すると78.6%となり、後継者が男の子供である企業が約8割を占める。一方、「従業員」は5.5%、「社外の人」は0.8%である。親族以外の者が後継者である割合は、合計しても6.3%で1割にも満たない。近年では、親族以外の者が承継する割合が増加しているといわれているが、小企業においては、親族以外の者が承継するケースはまだまだ少ないといえる。

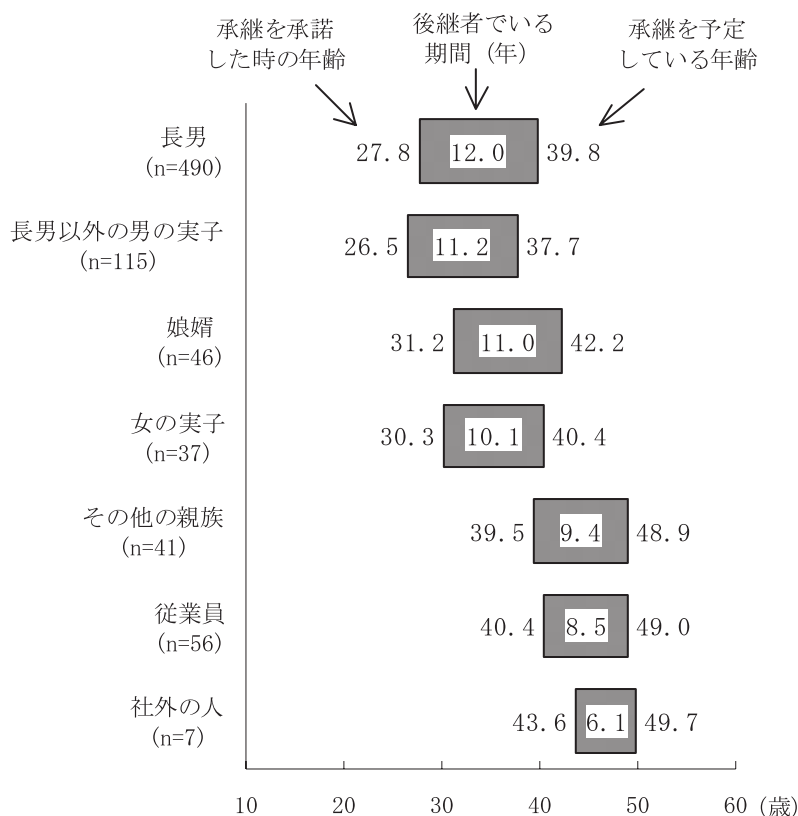
ちなみに、後継者が承継を承諾した時の年齢の平均をみると、「長男」が27.8歳、「長男以外の男の実子」が26.5歳、「娘婿」が31.2歳、「女の実子」が30.3歳となっており、「その他の親族」「従業員」「社外の人」よりも約10歳若い（図表2-13）。後継者が経営者の子供や娘婿である場合は、そうでない場合よりも若い時に後継者となり、結果として、承継を予定している年齢も40歳前後と比較的若くなっている。

次に、承継時に問題となりそうなことについてみていく。承継時の問題として一般に注目されるのは、後継者が負担する相続税や贈与税、後継者による株式や事業用資産の買い取りである。実際に承継決定企業の経営者が考えている問題は、どのようなことだろうか。

図表2-12 経営者と後継者の関係（承継決定企業）



図表 2-13 後継者の承継承諾時の平均年齢と承継予定時の平均年齢



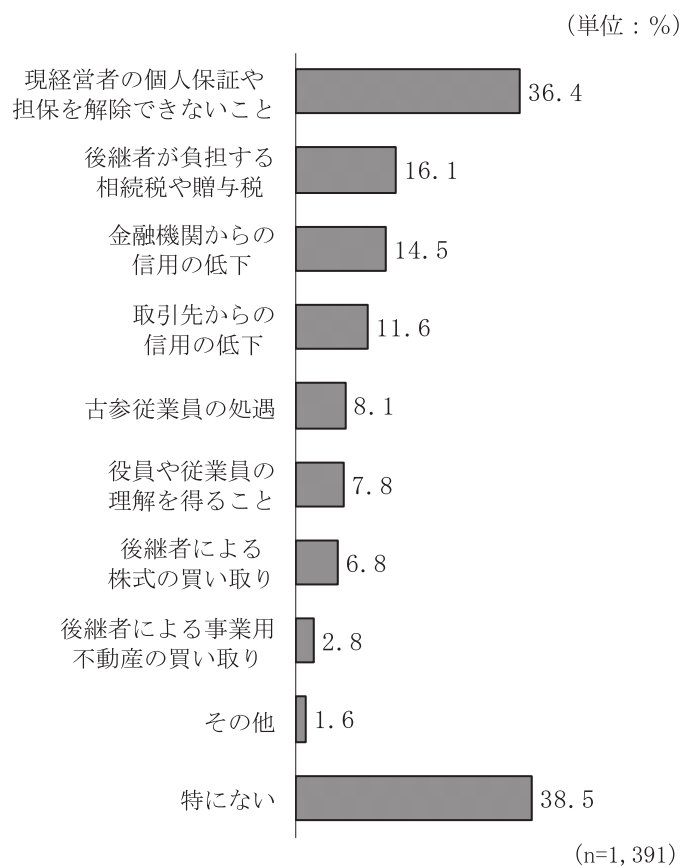
(注) 社外の人については、サンプル数が少ないことに留意する必要がある。

図表 2-14 をみると、「特にない」という企業が 38.5%と最も多く、「後継者が負担する相続税や贈与税」については、複数回答であるにもかかわらず、16.1%とそう多くはない。相続税や贈与税などの税負担は、小企業においては大きな問題とはならないといえるだろう。実際に、承継決定企業のうち法人企業 992 社について、資産から負債を引いた純資産価額をみると、平均値は 1,376 万円、中央値は 451 万円であった (図表 2-15)。不動産の含み益などを考慮に入れる必要はあるが株式の評価額は総じて低そうである。さらに、相続税が課される財産の総額から「5,000 万円 + (1,000 万円 × 法定相続人の数)」が基礎控除として差し引かれることや、第 1 章でみた小規模宅地等についての課税の特例など相続税の負担を軽減できる制度があることを踏まえれば、事業承継が困難になるほど相続税や贈与税の負担が重くなるケースはほとんどないだろう¹⁶。

¹⁶ 谷地向ゆかり (2008) によると、2005 年に相続税が課された被相続人の数は全体の 4.2% (45,152 人) で、被相続人一人あたりの相続税額は 2,562 万円、そのうち相続財産に同族会社の株式等が含まれていたのは全体の 0.8% (9,139 人) である。また、税制調査会 (2007) は、「同族株式を遺産として残す者は、平均的にみれば相続税の課税対象者の中でも富裕層に属している」と述べており、相続税の負担が生じたとしても、担税力はあると考えられる。

なお、税理士への聞き取り調査によると、一般に、年間売上高が 10 億円以上あるような企業や、大きな含み益が生じる資産 (数十年以上前に購入した土地など) をもっているために純資産価額が大きくなる企業などの株式を相続すると、相続税の負担が生じるようである。

図表 2-14 承継時に問題になりそうなこと（承継決定企業、複数回答）



図表 2-15 承継決定企業の財務内容（法人）

	平均値	中央値
年間売上高	2億1,482万円	1億901万円
売上高経常利益率	-0.61%	0.29%
資産 (a)	1億5,140万円	7,922万円
負債 (b)	1億3,763万円	7,511万円
純資産価額 (a-b)	1,376万円	451万円
うち資本金	1,061万円	1,000万円

資料：国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「小企業の事業承継問題に関するアンケート」（2007年）、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）業務データ

(注) 1 2006年度の決算書をもとに集計 (n=992)。

2 子供の数は、平均値で2.39人、中央値で2人 (n=986)。

また、「後継者による株式の買い取り」と「後継者による事業用不動産の買い取り」を問題としてあげる企業はそれぞれ6.8%、2.8%と低い値となっている。株式や事業用資産の買い取りは、これらを相続により取得できない者が後継者である場合に問題となることが多い。後継者の大半が男の子供である承継決定企業においては、あまり関係がないといえる。個人事業であったり事業用の不動産を所有していなかったりする場合も、これらの問題は生じない。

なお、「現経営者の個人保証や担保を解除できないこと」が36.4%となっているが、これは、現在の経営者が引退したときに、それまで金融機関からの借り入れに対して提供していた個人保証や担保を解除できないということであり、解決できなければ事業を承継させられない、という類の問題ではないだろう。

次に示すA社は、個人事業で所有している事業用の不動産もなかったことから、何の問題もなく事業を長男に承継できた事例である。

<事例2-1> A社

事業内容：居酒屋

年間売上高：2,000万円

従業員数：4人

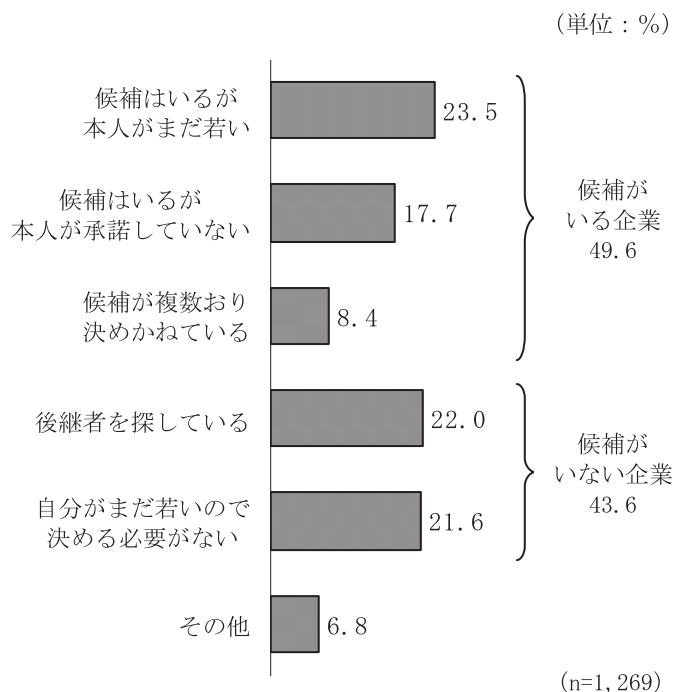
経営者の年齢：60歳

A社の経営者は全国に支店があり転勤が多い会社に勤めていたが、子供の教育の問題から一つの場所に落ち着くことを決め、40歳のときに妻の出身地で居酒屋を始めることにした。オフィスが集中し商店街のそばにある店舗を借りて始めた店は、会社の宴会需要などを取り込み順調に売り上げを伸ばしていった。

しかし、従業員を採用してもなかなか定着せず、常に人手は不足していた。そこで経営者は、すでに就職していた長男を呼び寄せ、店を手伝わせることにした。その後、景気の低迷により会社の宴会が減り売り上げも減少してしまったが、長男のアイデアを取り入れて、個人客を意識したメニューを増やして対応している。

昨年からは店の経営や調理を長男に任せ、経営者は従業員として接客を行っている。個人事業で店舗は賃借していることから、株式や不動産など引き継ぐべき資産はなく、事業を承継させる際に問題は何もなかった。金融機関からの借り入れは経営者名義のものが残っているが、小額であり、完済まで経営者が責任をもって支払っていく予定である。

図表 2-16 後継者が決まっていない理由（承継未定企業）



(2) 承継未定企業における問題

次は、承継未定企業についてみていく。承継未定企業は、後継者の候補がいる企業といない企業に大別できる。それぞれの企業の割合は、後継者の候補がいる企業が 49.6%、後継者の候補がいない企業が 43.6%である（図表 2-16）。後継者が決まっていない理由は、前者が「候補はいるが本人がまだ若い」（23.5%）、「候補はいるが本人が承諾していない」（17.7%）、「候補が複数おり決めかねている」（8.4%）で、後者は「後継者を探している」と「自分がまだ若いので決める必要がない」が、それぞれ 22.0%、21.6%と同程度となっている。

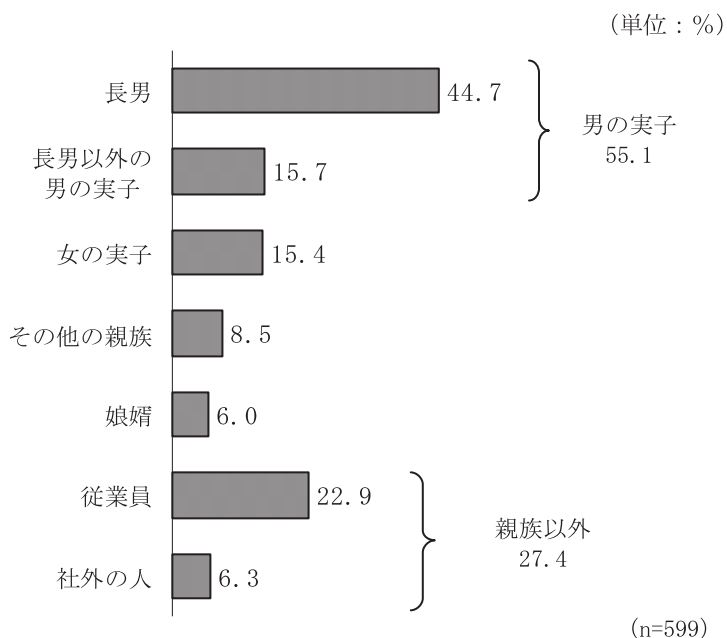
後継者の候補がいる企業といない企業とでは、直面する問題は大きく異なると考えられることから、それぞれの企業ごとにみていくことにする。

① 後継者の候補がいる企業

承継決定企業では、後継者の約 8 割が男の子供であった（前掲図表 2-12）。承継未定企業における後継者の候補には、どのような人が多いのだろうか。

男の子供が後継者の候補である割合をみると、「長男」が 44.7%、「長男以外の男の実子」が 15.7%となっている（図表 2-17）。「長男」と「長男以外の男の実子」の少なくとも一つに回答した企業の割合は 55.1%と半数を占めているが、承継決定企業の後継者が男の子供である割合（78.6%）と比べると、その値は低い。この理由として、承継未定企業は承継決定企業よりも男の子供がいない企業の割合が高いことがあげられるだろう。

図表2-17 経営者と候補者の関係（承継未定企業、複数回答）



(注) 1 後継者の候補がいる企業について集計。

- 2 「男の実子」と「親族以外」の割合は、それぞれ「長男」と「長男以外の男の子供」、「従業員」と「社外の人」の、少なくとも一つに回答した企業の割合。

一方、「女の実子」と「従業員」が後継者の候補となっている割合は、それぞれ15.4%、22.9%で承継決定企業における割合（それぞれ5.2%、5.5%）と比べて両者とも10ポイント以上高い。特に「従業員」については「長男」に次いで高い割合となっており、その結果、「社外の人」を合わせた「親族以外」の割合は27.4%と3割近くに達している。承継未定企業では、女の子供や従業員も後継者の候補として期待されているようである。

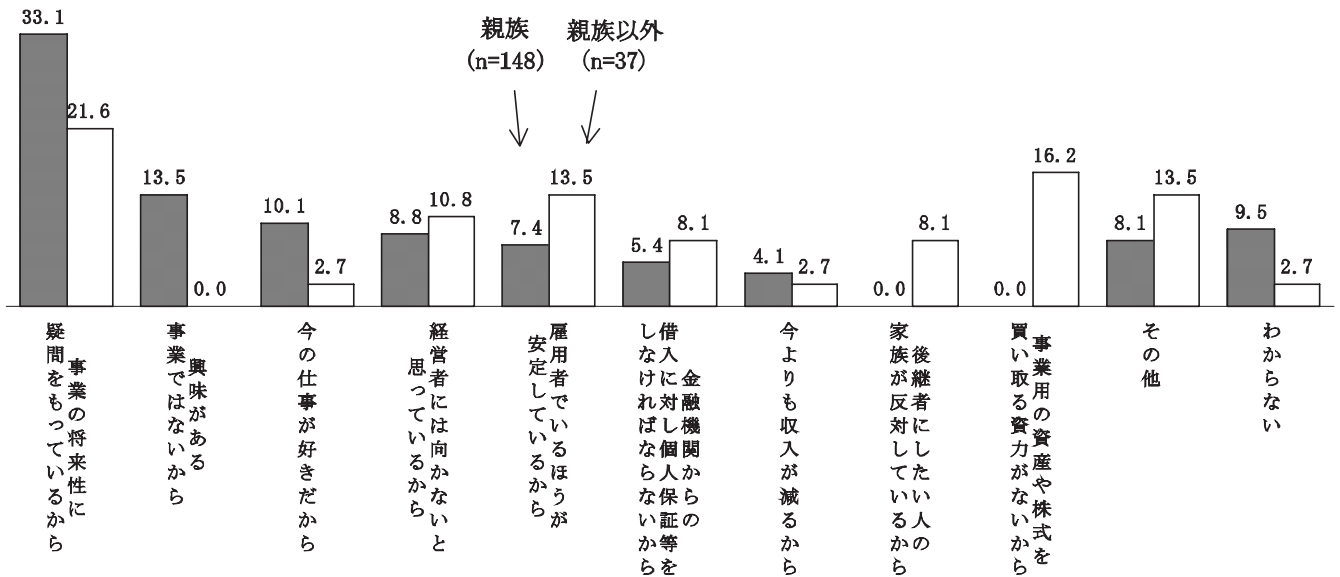
これら後継者の候補は、まだ正式に後継者として決まっていない。本人が若かったり後継者の候補が複数いたりして、まだ承継の話をするタイミングでないことや、何らかの理由により承継を承諾していないからである。いずれにしても、本人の意向を無視して後継者にはできない。遅かれ早かれ、候補者に承諾してもらうことが必要となる。

承継を承諾していない後継者の候補についてその理由をみると「事業の将来性に疑問をもっているから」が最も高く、候補者が親族である場合は33.1%、親族以外である場合は21.6%となっている（図表2-18）。

また、承継を承諾しない理由には、親族に特有の理由、親族以外に特有の理由がある。親族では「興味がある事業ではないから」が13.5%、「今の仕事が好きだから」が10.1%となっており、親族以外（それぞれ0.0%、2.7%）よりも明らかに割合が高い。逆に、親族以外では「事業用の資産や株を買取る資力がないから」が16.2%、「後継者にしたい人の家族が反対しているから」が8.1%、「雇用者でいるほうが安定しているから」が13.5%と、親族（それぞれ0.0%、0.0%、7.4%）よりも明らかに高くなっている。

図表 2-18 候補者が承継を承諾しない理由（承継未定企業）

(単位：%)



(注) 候補者が承継を承諾していない企業について集計。

次にあげる二つの事例は、後継者の候補が承継を承諾しなかった企業の事例である。B社は経営者の息子、C社は従業員が承継を承諾しなかった。

<事例 2-2> B社
 事業内容：工業用プラスチック部品製造
 年間売上高：1億9,300万円
 従業員数：12人
 経営者の年齢：66歳

B社は医療機器など精密機械のプラスチック部品を製造する企業である。高精度が求められることに加えロットは多くても200個と小さく、金型を作れない複雑な形状であることが多いため、射出成形ではなく金属加工機を用いてプラスチック部品を製造している。

経営者が息子に承継の話を持ちかけたのは13年前のことである。しかし、コンピューターメーカーに就職していた25歳の息子は承継を拒否した。承継するためには、10年以上修業して、切削、研磨、接着などの技術や、素材に関する知識を習得しなければならないし、なによりも当時手がけていたソフトウェア開発の仕事が面白くなっていたからである。それでも経営者は、返事は30歳くらいまででよいと翻心を待ったが、息子の気持ちは変わらなかった。

そこで経営者は、役員の子や従業員に承継させようとしたが、やはり色よい返事はもらえなかった。状況が変わったのは27歳の若者が入社した3年前である。手先が器用で素養があり、B社の仕事に興味を抱いている。経営者はこの従業員をいずれは後継者にしようと考え、育成に力を入れている。本人も承継に前向きであるという。

<事例2-3> C社

事業内容：建築工事

年間売上高：2億8,000万円

従業者数：8人

経営者の年齢：53歳

ガソリンスタンドや工場などの建設、営繕工事を主に行っていたC社は、2年前から個人の一般住宅建築の分野にも進出している。建築途中や完成直後の建物の見学会を月に1回開催するなどして顧客を獲得し、売り上げは増加している。ただ、一般住宅の場合、住宅を顧客に引き渡せばそれで終わりというわけではない。建築後もちょっとしたメンテナンスやリフォーム等で顧客から相談を受けることもある。このため、簡単に廃業することはできない。

そこで、子供がいなかったC社の経営者は、従業員のなかから後継者を選ぼうと、全従業員に事業の承継を打診した。しかし、経営者の仕事は大変だし株式を買い取る資金もないから継げないと、全員から断られてしまった。

現在、経営者は夫婦の20歳代の子供に後継者になってもらえないか頼んでいるところである。円滑に事業を承継するには最低でも5年間は必要なため、60歳になるまでの期間から逆算して、あと2、3年のうちに後継者を決めなければならないと考えている。

② 後継者の候補がない企業

アンケートの回答者は50歳以上の経営者であるが、後継者の候補がない企業では「自分がまだ若いので決める必要がない」と、事業承継のことをまだ考えていない経営者も多い（前掲図表2-16）。

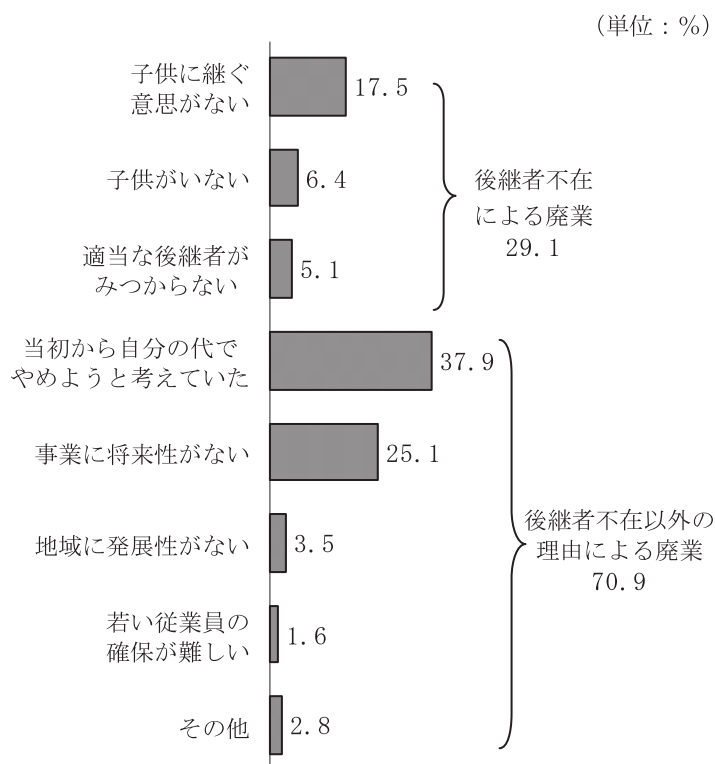
しかし、後継者が決まればすぐに事業を承継させられるわけではない。事業承継協議会「事業承継ガイドライン」（2006年）でも、事業承継は十分な準備期間をとって着実に進めていくことが必要と述べている。実際に承継決定企業では、後継者が決定してから事業を承継するまでの期間の平均は、経営者の子供や娘婿は10年から12年、従業員は8.5年、最も短い社外の人の場合でも6.1年をみこんでいる（前掲図表2-13）。円滑に事業承継を進めるためには、早めに事業承継について考えておく必要があり、引退を予定している年齢の10年前には後継者を決めておいた方がよさそうだ。

そうはいつでも小企業が適当な後継者を見つけることは簡単ではない。承継未定企業の2割が、まさに後継者を探している最中にある。承継決定企業でみたように、小企業では経営者自身の子供が後継者になることがきわめて多い。しかし、承継未定企業には、そもそも男の子供がいらない企業が多い。また、男の子供がいたとしても、以下にあげる二つの理由により、子供を後継者にすることは難しくなっている。

一つは、子供が事業を継ぎたがらなくなっているからである。小企業を取り巻く経営環境はバブル経済の崩壊以降、厳しい状態が続いている¹⁷。苦勞して企業を經營する親の姿をみてきた子供が、承継を希望しなくなっても不思議なことではない。また、中小企業庁『中小企業白書2007

¹⁷ 日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査結果（小企業編）」によると、小企業の業況判断D Iは92年以降マイナスの値が続いている。

図表 2-19 廃業する理由（廃業予定企業）



(n=856)

年版』では、事業を承継したいという後継者がいない背景として、事業者として得られる収入が雇用者の収入を下回っていることをあげ、その差は拡大していると指摘している¹⁸。

二つ目の理由は、企業を経営するにあたってより高度な能力が必要になっているからである。安くて良い品を製造したり販売したりしていれば成長できた時代と違い、現在は、個々の顧客のニーズを的確に把握して十二分に応える努力をしなければ生き残れない。さらに、情報化やグローバル化の進展など、経営を取り巻く環境は大きく変化している。子供が事業の承継を希望していたとしても、事業を経営するのに十分な能力をもっていなければ後継者にすることはできない。ある小企業（第3章の事例3-1）では、経営者の息子が一緒に働いているにもかかわらず、従業員を後継者の候補として考えている。親のひいき目でみても、息子には経営者としての能力が不足していたからだ。

(3) 廃業予定企業における問題

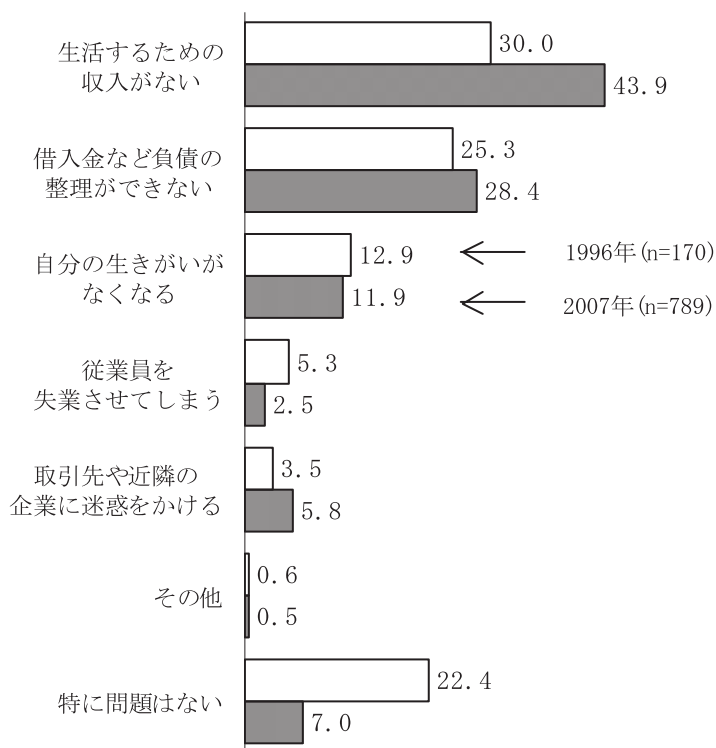
廃業予定企業については、廃業する理由と、いま廃業すると問題になることをみていく。

廃業予定企業は必ずしも後継者がいないことだけを理由に廃業しようとしているわけではない。廃業する理由をみると、「当初から自分の代でやめようと考えていた」と回答した企業の割合が最も高く 37.9%、次に高いのは「事業に将来性がない」の 25.1%となっている（図表 2-19）。

¹⁸ 例えば、製造業における事業者対雇用者収入比率（自営業者の年収／雇用者の年収）は、75年の1.5から2005年は0.6となっている。

図表 2-20 いま廃業すると最も問題になること（廃業予定企業）

（単位：％）



資料：図表 2-2 に同じ。

（注） 2007 年の「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」は、「取引先の企業に迷惑をかける」「近隣の一般消費者に迷惑をかける」「商店街や地場産業の活力が低下する」の合計。

後継者が不在であることを理由としたものは、「子供に継ぐ意思がない」の 17.5%、「子供がいない」の 6.4%、「適当な後継者がみつからない」の 5.1%で、合計すると 29.1%となる。つまり、後継者が不在であることを理由に廃業を予定している企業は 3割にすぎず、7割は後継者不在以外の理由により廃業を予定しているのだ¹⁹。

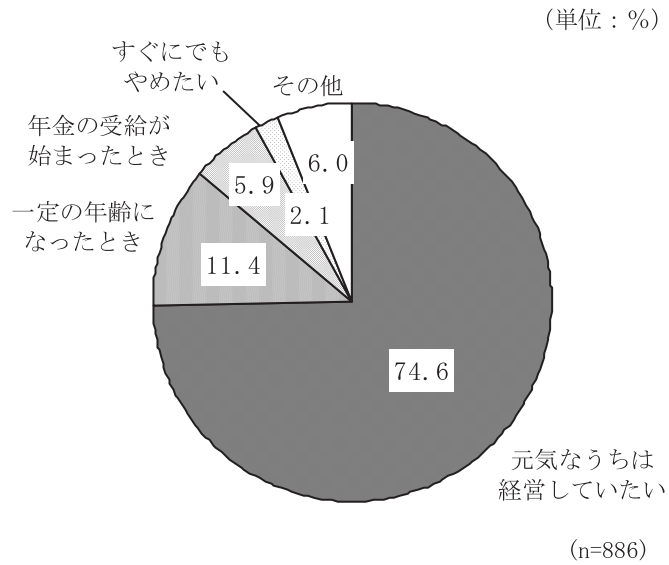
次に、廃業予定企業が、仮にいま廃業すると最も問題になることをみると、「特に問題はない」とする企業は 7.0%にすぎない（図表 2-20）。96 年調査の 22.4%から大きく低下しており、廃業すると何らかの問題が生じる企業が増加していることがわかる。最も多くの企業が指摘する問

¹⁹ 中小企業庁（2006）では、総務省の「事業所・企業統計調査」による年間廃業企業数 289,731 社のうち、24.4%の 70,694 社が、後継者がいないことを理由とする廃業と推計している。しかし、この推計結果は、次の 2 点について留意する必要がある。

第 1 に、後継者がいないことを理由とする廃業の割合（24.4%）はアンケートの結果を根拠としているが、このアンケートの対象先は、従業員数が 10 人以上の企業で、経営者の年齢は 50 歳以上が 90%を占めていることから、必ずしも廃業企業を代表するサンプルとはいえないことである。

第 2 に、総務省の「事業所・企業統計調査」による廃業企業数には、倒産や創業直後の廃業など、経営の失敗により事業を停止した企業が含まれているにもかかわらず、そうした企業の存在を考慮せずに推計していることである。

図表 2-21 廃業する時期（廃業予定企業）



題は「生活するための収入がない」の 43.9%で、96 年の 30.0%から 13.9 ポイント高まっている。

「借入金など負債の整理ができない」も 28.4%と割合が高い。

一方で、「従業員を失業させてしまう」や「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」は、それぞれ 2.5%、5.8%と少ない。企業経営に関する問題ではなく、生活するための収入や借入金の整理など、経営者自身に関する問題が生じるとする企業が多い。

ただし、実際には、こうした問題がすぐに顕在化することはないと思われる。廃業する時期をみると、74.6%の企業が「元気なうちは経営していきたい」と答えており、「すぐにでもやめたい」という企業はわずかに 2.1%であった（図表 2-21）。次の D 社のように、廃業予定企業の経営者は、一定の年齢になったらすぐに廃業するというわけではなく、元気なうちは働き続けようと考えている。

<事例 2-4> D 社

事業内容：精密機械の部品製造

年間売上高：1,000 万円

従業員数：3 人

経営者の年齢：69 歳

D 社は顕微鏡や測量機などの試作品に使用する鏡を小ロットで製造している。以前はフィルムカメラ用の鏡を数千単位で製造していたが、デジタルカメラが普及したため受注はなくなった。そこで現在は小ロットものに特化している。償却済みの小型の機械を使用していることから、小ロットの鏡については同業者よりも安く短納期で製造できる。そのため、遠方の企業からも仕事の依頼がくるという。

経営者には息子がおらず、従業員は妻と妻の妹以外はパートの女性だけであった。後継者とし

て適当な者がいなかったの、一時期は3人いる娘の夫に期待していたが、3人とも大手企業に勤めていたこともあり、事業を承継したいという者はいなかった。経営者は5年前に廃業することを決めたが、いつまでも現役でいたいと考えているため、依頼がある限り仕事は続けていくつもりでいる。

4 小企業の事業承継における課題

それぞれの企業の特徴や問題など、前節までにみてきたことをもとに考えると、小企業の事業承継に関しては、承継未定企業こそが支援対象として特に重要だといえる。承継未定企業は承継決定企業と比べても規模や業績、将来性などは遜色ない存在であり、単に後継者がいないという理由によって廃業することになれば、社会的損失となってしまうからである。

第1章でみた日本の事業承継支援策から主に承継未定企業が対象となる支援策をあげると、マッチングサポートと金融面の支援における事業継続ファンドがあげられる。マッチングサポートの実績をみると、大阪商工会議所のM&A仲介支援事業は25件、東京商工会議所は22件とそう多くない²⁰。事業承継支援センターにおけるマッチング支援も始まったばかりである。また、事業継続ファンドは、数十億円という多額の資金を運用しなければならないことを踏まえると、投資対象は中小企業のなかでも資金需要が旺盛な比較的規模が大きな企業であると想像される。

小企業に限定してみると承継未定企業に関する日本の事業承継支援策は、いまのところ活発に行われているとはいえないだろう。

²⁰ 2009年1月末までの成約実績。

第3章 承継未定企業の事業承継を進める方策

第2章で述べたように、小企業の事業承継に関しては承継未定企業を支援することが特に大切であるが、承継未定企業の事業承継を促進させるためにはどのような取り組みや支援が必要なのだろうか。第3章では、従業員への承継と、企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎという二つの可能性について、アンケート結果とヒアリング結果をもとに成功させるポイントや求められる支援策を検討する。

1 従業員への承継

従来、小企業の事業承継といえば親族、とりわけ男の子供への承継が主流であった。個人資産が経営に組み込まれていることが多く、個人資産と事業とを同時に承継させる必要性が大きかったからだ。しかし第2章でも触れたように、近年は経営者に求められる能力が高度化しており、子供だからといって後継者としてふさわしいとは限らなくなっている。また子供においても、家業だから承継しなければならないという意識は希薄化している²¹。

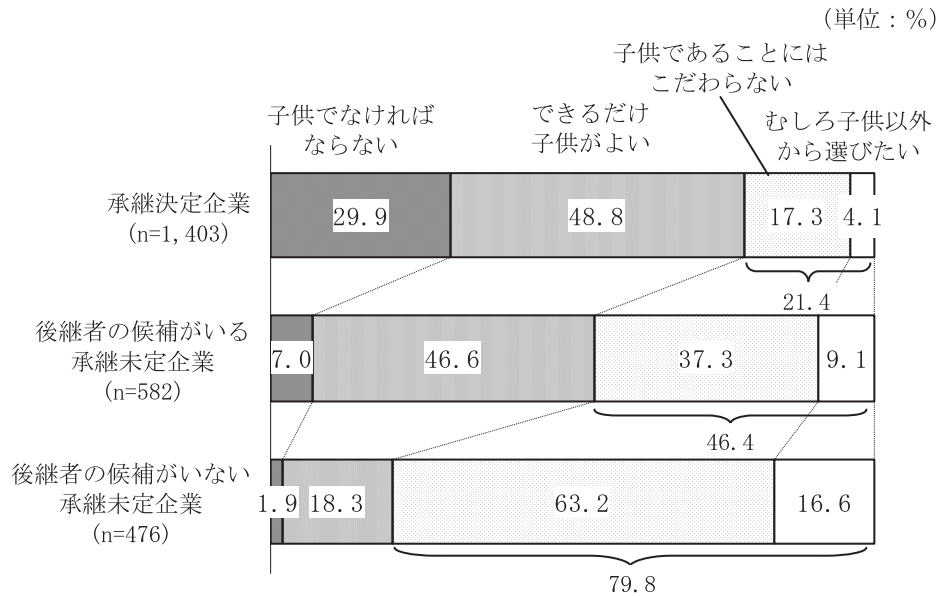
こうしたことを背景に、承継未定企業では後継者の選択肢を子供以外に広げている企業が多い。後継者に関する意識をみると、「子供であることにはこだわらない」という企業の割合は、承継決定企業は17.3%、後継者の候補がいる承継未定企業は37.3%、後継者の候補がない承継未定企業は63.2%となっている(図表3-1)。「むしろ子供以外から選びたい」という企業を加えると、それぞれ21.4%、46.4%、79.8%となり、後継者の候補がない企業では、約8割が後継者は子供でなくてもよいと考えていることになる。

しかし、後継者の選択肢を子供以外へと広げても、思い通りに後継者がみつかるとは限らない。子供以外の後継者として期待されるのは、主に従業員であるが、規模が特に小さい企業では、親族以外の従業員がいなかったり、いたとしても経営者と同年代であったりするため、後継者として適当な従業員が少ないことが多い。従業員が後継者の候補になっている企業の割合を従業員規模別にみると、「5~9人」「10~19人」「20人以上」の企業では31.8%、34.8%、35.8%と、いずれも30%を超えているのに対して、「1~2人」「3~4人」の企業では4.3%、12.9%と低い(図表3-2)。さらに、後継者として適当な従業員がいたとしても、事業を承継することについて承諾してもらわなければならない。そのためには、「事業の将来性に疑問をもっているから」や「事業用の資産や株式を買い取る資力がないから」など、親族以外の候補者が承諾しない理由を解消する必要がある(前掲図表2-18)。

そこで、従業員へ事業を承継させる企業とはどのような企業なのかをみていく。これらの企業は、従業員への承継に当たってどのような課題に直面し、どのように解決したのだろうか。

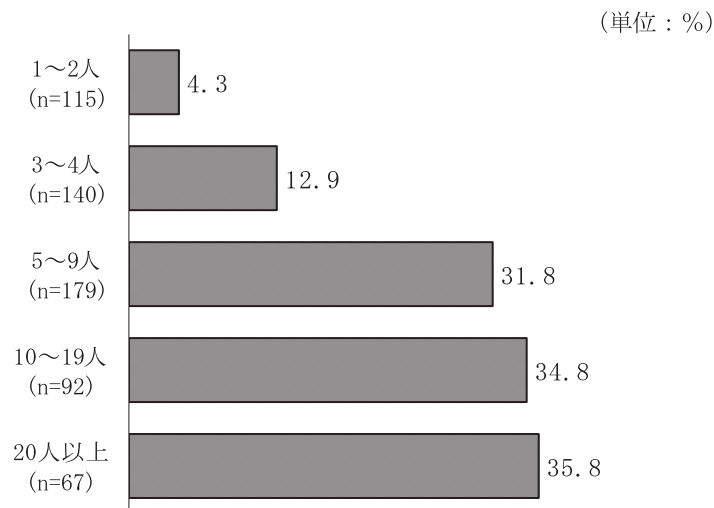
²¹ ニッセイ基礎研究所(2004)「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」では、親が事業を行っている就業者に対して、親の事業の承継意思を尋ねている。それによると、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」と考えている割合は49.5%にのぼる。

図表 3-1 後継者に関する意識



(注) 子供がいる企業について集計。

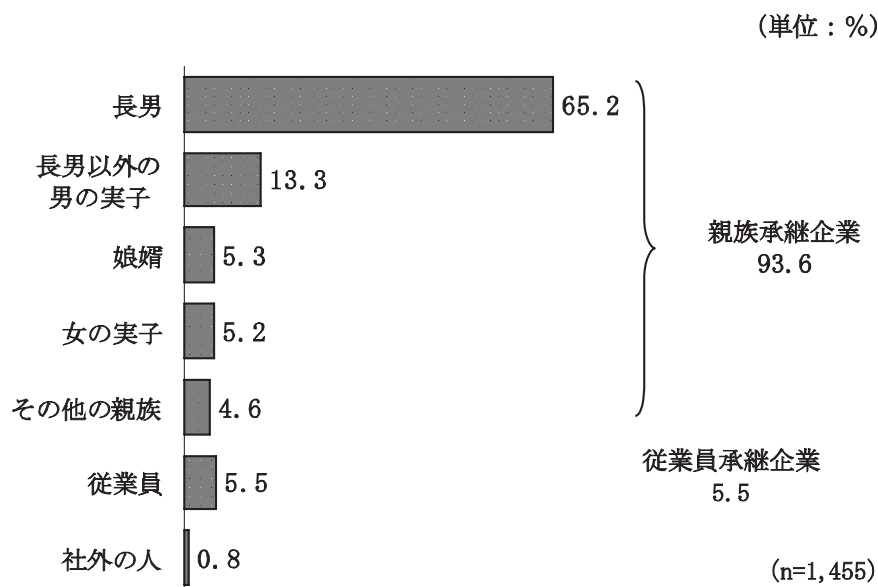
図表 3-2 従業員が後継者の候補である割合 (承継未定企業、従業員規模別)



(1) 従業員に承継させる企業の特性

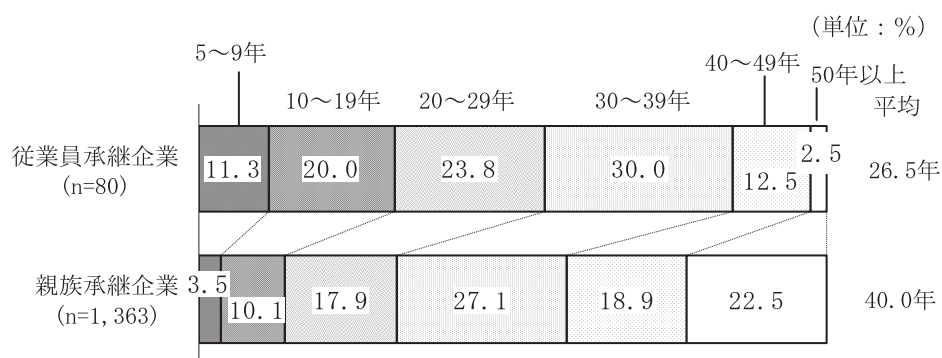
従業員に事業を承継させようとしている企業 (以下「従業員承継企業」とはどのような企業なのだろうか。承継決定企業のうち後継者が親族である企業 (同「親族承継企業」と比較しながら、従業員承継企業の特性をみていこう (図表 3-3)。

図表 3-3 「従業員承継企業」と「親族承継企業」(承継決定企業)



(注) 承継決定企業について経営者と後継者の関係をみたものである。図表 2-12 を再掲した。

図表 3-4 業 歴



第 1 に指摘できるのは、従業員承継企業は事業に家業的色彩が薄いことである。

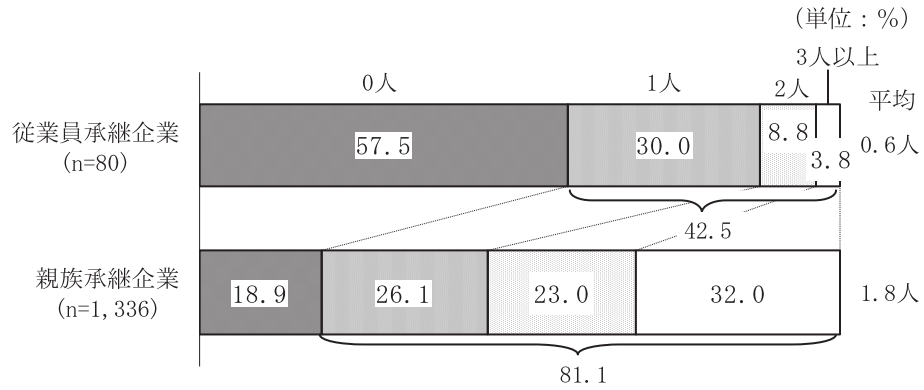
まず業歴をみると、従業員承継企業は相対的に業歴の短い企業の割合が高い (図表 3-4)。このため、業歴の長い老舗企業のような家業意識はあまり醸成されていないと思われる。

また家族従業員の数をみると、親族承継企業では 81.1% の企業に家族従業員がおり平均は 1.8 人であるのに対して、従業員承継企業では 42.5%、平均は 0.6 人にすぎない (図表 3-5)。

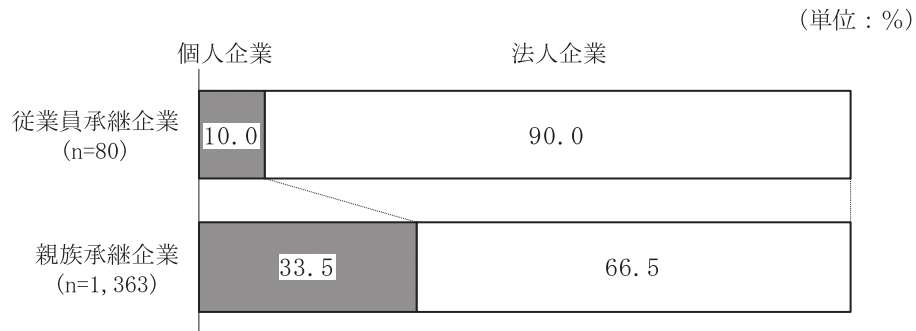
さらに、企業形態が法人企業である割合は従業員承継企業では 90.0% にのぼり、ほとんどの企業で家計と企業の勘定が分離されている (図表 3-6)。さらに、親族承継企業では主な事業所を個人名義で所有している割合が 62.5% にのぼるのに対して、従業員承継企業では 35.6% にすぎず、逆に借用在 46.6% に達している (図表 3-7)。同様に、事業所が自宅と兼用である割合も従業員承継企業では相対的に低い (図表 3-8)。

このように、従業員承継企業には経営に親族が関与する度合いが小さく、家業的な色彩が薄い。その結果、後継者の選択肢を親族以外にも広げやすいのである。

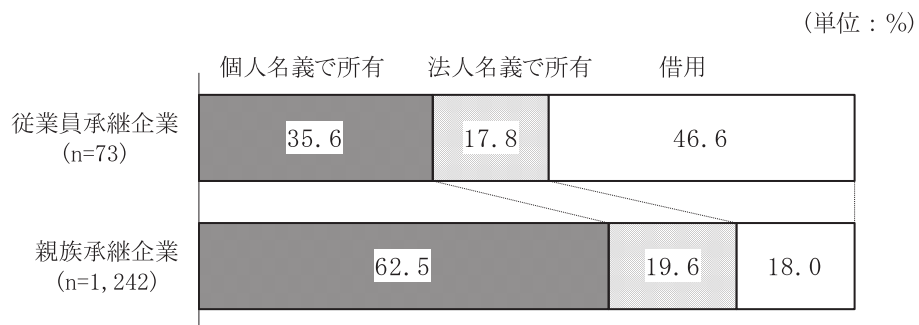
図表3-5 家族従業員の数



図表3-6 企業形態

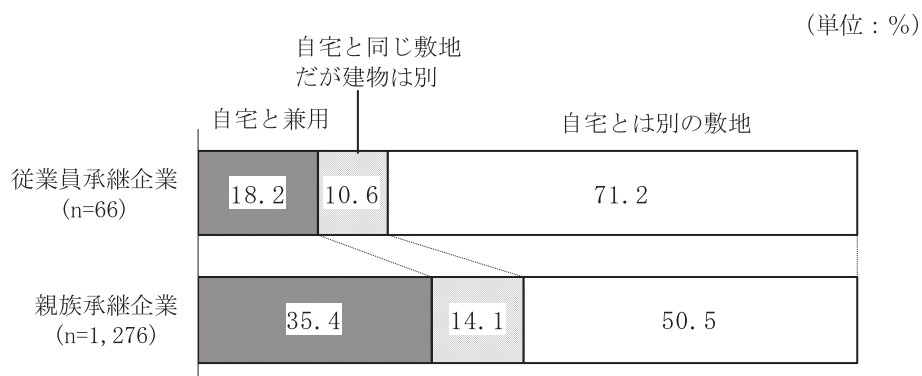


図表3-7 主な事業所の所有状況

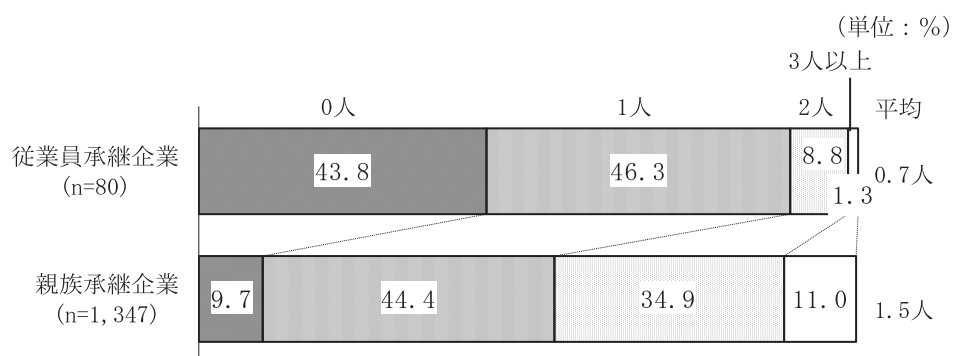


(注)「個人名義で所有」は、土地または建物の少なくとも一方を、経営者または経営者の家族が所有しているもの。

図表3-8 主な事業所と自宅との兼用状況



図表3-9 男の子供の数



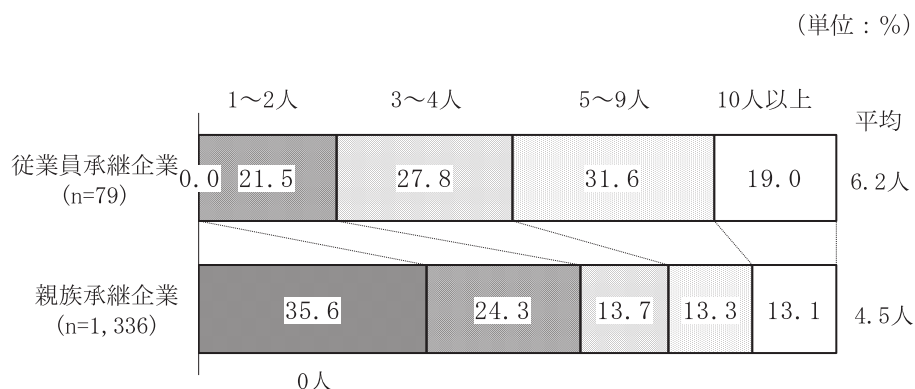
第2は、男の子供が少ない半面、従業員数は相対的に多いことである。

経営者に男の子供が何人いるのかをみると、「0人」である割合は、親族承継企業では9.7%にすぎないのに対して、従業員承継企業は43.8%にのぼる(図表3-9)。従業員承継企業は男の子供が明らかに少ない。一方で家族従業員を除く常勤役員・正社員の数は、従業員承継企業のほうが多い(図表3-10)。つまり従業員承継企業は、男の子供に承継させるという選択肢が乏しい半面、従業員が相対的に多いことから後継候補者を確保できる可能性はその分だけ高いのである。

第3は事業内容だ。従業員承継企業は専門的な技術やセンス、知識・ノウハウなど、属人的なスキルに依拠した事業であることが多い。このため事業を引き継ぐにはこれらのスキルを身につけていなければならない。たんに子供だからといって簡単に引き継げる事業ではない。

実際に業種構成をみると、従業員承継企業はソフトウェア業や建築設計業、デザイン業などといった事業所向けサービス業の割合が22.5%と、親族承継企業(4.9%)を大幅に上回っている(図表3-11)。これらの業種では、事業を行ううえで個人の能力が大きなウエートを占めている。従業員は同じ企業で能力を身につけてきたことから、事業を承継しやすいものと思われる。

図表3-10 常勤役員・正社員の数（家族従業員を除く）



図表3-11 業種構成比

(単位：%)

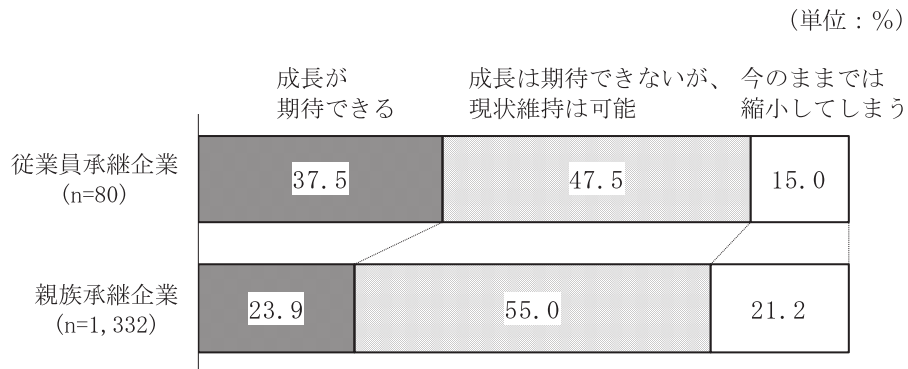
業種	従業員承継企業 (n=80)	親族承継企業 (n=1,360)
建設業	27.5	22.4
製造業	13.8	16.7
運輸業	1.3	2.9
卸売業	12.5	13.0
小売業	15.0	21.5
飲食店、宿泊業	2.5	6.2
個人向けサービス業	5.0	8.4
事業所向けサービス業	22.5	4.9
その他	0.0	3.9
合計	100.0	100.0

(注) 「個人向けサービス業」には「医療、福祉」「教育、学習支援業」を含む。また「事業所向けサービス業」には「情報通信業」を含む。

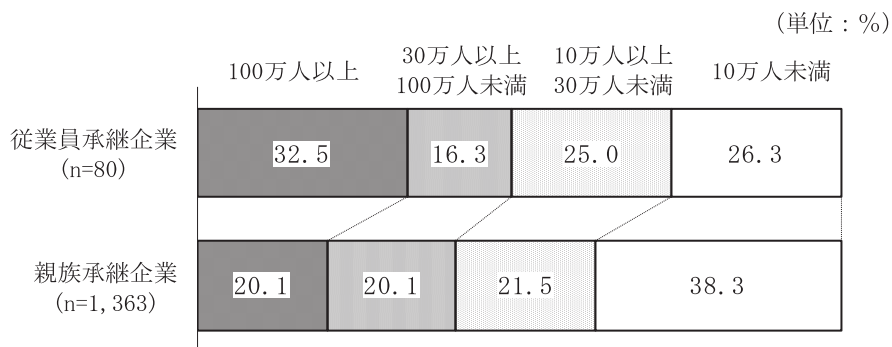
第4は、経営者が事業の将来性を高く評価していることである。今後10年間について「成長が期待できる」と自己評価している割合は、従業員承継企業では37.5%と、親族承継企業の23.9%を上回っている(図表3-12)。成長が期待できるからこそ、経営者は廃業を選ぶのではなく従業員に承継させたいと考え、従業員も事業を承継してもよいと考えるのである。

なお、主たる事業所を借用している企業が多いことや事業所向けサービス業の構成比が高いことを反映して、従業員承継企業は人口規模の大きな都市に立地する割合が高い(図表3-13)。

図表3-12 今後10年間の事業の将来性（自己評価）



図表3-13 立地する都市の人口規模



（2）従業員へ承継させる理由

では、従業員承継企業はなぜ従業員に事業を承継させようとしているのだろうか。

従業員承継企業の経営者には男の子供の数が少ないことから分かるように、たんに子供がないから、あるいは子供がいても承継を承諾しないから、次善の策としてやむなく従業員に白羽の矢を立てたというケースも少なくない。しかし、後継者に関する意識をみると、従業員承継企業の54.4%は後継者を「むしろ子供以外から選びたい」と考えており、「子供であることにはこだわらない」の44.1%を上回っている（図表3-14）。

従業員承継企業の多くは、やむをえず従業員に承継させようとしているのではなく、従業員への承継を積極的に位置づけているといえそうだ。それは、事業を譲渡する経営者は、従業員への承継に次のような意義をみいだしているからである。

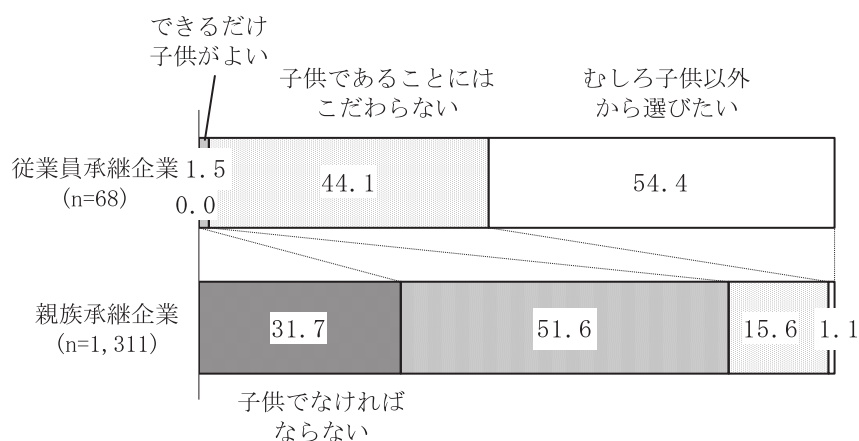
① 能力本位で選ぶことができる

一つは後継者を能力本位で選べることである。

バブル経済の崩壊後、企業を取り巻く経営環境は大きく変化した。グローバル化や規制緩和の進展、情報通信技術を中心とする技術革新、消費者ニーズの多様化など、さまざまな環境変化が生じている。企業は環境変化に対応する必要性に迫られており、中小企業の経営者に求められる

図表 3-14 後継者に関する意識

(単位：%)



(注) 子供がいる企業について集計。

能力は高まっている。子供がこれらの能力を十分に備えていれば問題はない。だが子供だからといって、必ずしもそうした能力を備えているとは限らない。先にみたように、専門性の高い技術やセンス、知識・ノウハウなど、個人のスキルに依拠した事業の場合はなおさらだ。

次のA社のように、承継者の選択肢を従業員にまで広げれば、よりふさわしい後継者を選ぶことができる。

<事例 3-1> A社 (従業員への承継を予定している企業)

所 在：兵庫県神戸市

事業内容：冷熱機器の設計、施工、メンテナンス

経営者の年齢：63歳

後継予定者の年齢：36歳

従業員数：7人

A社の主力製品は食品メーカーや鉄鋼メーカーのプラントで利用される産業用冷熱機器である。工場ごとに設置する環境が異なるため、設計の段階から受注し、施工後のメンテナンスまで請け負っている。最近では小口の仕事にも大手冷熱機器メーカーが参入し、競争が激しくなってきた。このためA社は、緊急時に即座に対応するなど、メンテナンスに力を入れて経営の差別化を図ろうとしている。

経営者には息子(29歳)がいる。一時期は後継者として考えA社に入社させたが、技術を習得するペースが遅く、取引先の技術者の相談に対応するのは難しいだろうと判断した。そこで目を付けたのは、12年前にA社に入社し、施工管理とメンテナンスを担当している、36歳の従業員である。技術的なセンスがあることから、6年前に後継者として指名した。不足している営業力を高めるために、経営者とともに取引先を訪問させたりクレームに対応させたりしている。5年後の承継を目指している。

② 過去のしがらみが少ない

二つめは、従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれなくて事業に取り組めることである。

環境変化に対応するには経営を大きく変えなければならない。しかし多くの場合、過去のしがらみが障壁となる。例えば、自社製品の販路を代理店からネット通販に切り替えようとしても、既存の代理店との取引はなかなか打ち切ることができない。

ところが前経営者と血縁関係のない従業員が承継する場合、過去のしがらみを断ち切りやすい。次のB社は、従業員から選んだ後継者にこのような役割を期待している。

<事例3-2> B社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：東京都

事 業 内 容：建築設備設計

前経営者の年齢：63歳

現経営者の年齢：45歳（2006年承継）

従 業 者 数：34人

B社は、給排水設備や電気設備などの建築設備を専門とする設計事務所である。意匠設計を行う設計事務所から受注することが多い。

前経営者のHさんは5年前に社長の定年を62歳、役員の定年を60歳とする内規を定めた。当時Hさんは58歳だったので、内規を定めることで4年後には新たな社長を選ぶことを社内にアナウンスしようとしたのだ。

Hさんが社長の交代を決意したのは、建築業界が大きな変化の時代を迎えているからである。設計に対する品質責任が今まで以上に問われるようになっていたり、業界に染みついた談合体質を改めなければならなくなったりしている。古い体質から脱するためには、世代が離れた社長へ交代する必要があると考えたのである。

予定通りHさんは62歳で社長を降り、新たに従業員からNさん（45歳）を社長に選任した。受注先のなかには、いまだに談合体質から脱しきれないところがあるが、NさんはHさんの期待通り、次第にそれらの受注先を整理しつつある。

③ 従業員に対するインセンティブ

三つめは、経営者になる可能性をつくることで、従業員へインセンティブを与えられることである。

一般的に同族企業では従業員はどんなに頑張っても経営者にはなれない。従来は、このことが従業員の独立開業を促していた側面があった。しかし従業員へ事業を承継させるとなれば、従業員にとって新たな選択肢が生まれ、将来の承継を目指して仕事に励むインセンティブとなりうる。

先のB社のように、従業員への承継を事前に社内へアナウンスするのは、このような効果が期待できるからでもある。

(3) 従業員にとってのメリット、デメリット

以上の三つは、事業を譲渡する経営者にとってのメリットであるといえる。しかし譲渡する経営者にメリットがあったとしても、承継する従業員にメリットがなければ、従業員への承継は成立しない。

そこで次に、承継する従業員にとって事業承継にはどのようなメリット、デメリットがあるかをみていこう。メリットがデメリットを上回れば、従業員は承継を決断しやすくなる。

① メリット

ア 経営資源の基盤が整っている

従業員にとって事業を承継する最大のメリットは、すでに基盤が整っている経営資源を引き継ぐことである。独立開業する場合には、さまざまな経営資源を新たに調達しなければならないが、事業承継ではその必要はない。

例えば、工場や店舗、機械などの固定資産である。高価なマシニングセンターを4台保有するプレス金型メーカーを引き継いだケース（後掲事例3-7）や、東京・渋谷に35坪の店舗を構えるスノーボードショップを引き継いだケース（同3-8）などでは、価値のある固定資産を承継できたことをメリットとして指摘する声があった。

しかし、固定資産よりも価値がある経営資源は人材や信用である。独立開業した場合、経営基盤が固まっていない時期に人材を確保するのは容易ではない。取引先や金融機関などからの信用も、実績を重ねなければ得られない。つまり、時間をかけなければ入手できない経営資源である。これらの経営資源を引き継ぐことが、従業員にとっては大きなメリットになる。

なかでも、取引先を引き継ぐことで、仕事の量を確保できるだけでなく、独立開業ではできない大きな仕事、面白い仕事などといった、仕事の質も確保できる。この点が事業承継の最大のメリットだと指摘する後継者は少なくなかった。

<事例3-3> C社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：東京都

事業内容：アニメーション制作

前経営者の年齢：71歳

現経営者の年齢：43歳（2003年承継）

従業員数：7人

C社はテレビ番組のタイトルアニメーションや携帯電話の動画コンテンツなどを制作する企業である。C社がテレビ局などから一括で請け負いフリーのアニメーターなどを利用しながら完成させている。また、C社が企画を大手ビデオ制作会社に持ち込んで作品を制作するケースもある。

前経営者のIさんには二人の息子がいたが、いずれも自分の道を歩んでおり、今さら息子に承継させるつもりはなかった。そもそもアニメーションの制作は現場を熟知していないと経営できない。そこで従業員全員に声をかけ、承継希望者を募った。だれも希望しないのなら廃業するつもりだったという。このときに手を挙げたのが、現経営者のHさんである。当時は演出を手がけるなど、チーフとしてC社の制作現場を任されていた。

専門学校を卒業してこの業界に入ったときには、Hさんは独立することを目指していた。しかし、独立しても下請けの仕事しか受けられないだろう。たとえ事業として成り立ったとしても、アニメーターとしては面白い仕事とはいえない。クリエイティブな仕事をするには、下請け企業として独立するよりも、スタッフを抱えテレビ局などのクライアントを確保しているC社を承継した方がよい。そう考えてHさんは後継者として名乗りを上げたのだ。

デジタル化の進展によって受注単価が低下するなど、業界を取り巻く環境は厳しい。しかし、Hさんは自分が手がけた作品が評価されることに喜びを感じている。

イ 経営に関するアドバイスが得られる

後継者にとってもう一つのメリットは、前経営者から経営に関するアドバイスが得られることである。

事業を承継したばかりの時期は、経営者としての判断に自信をもてないことが多い。そうしたときに前経営者からアドバイスが得られることができれば心強い。

<事例3-4> D社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：東京都

事業内容：建築設計

前経営者の年齢：60歳（複代表）

現経営者の年齢：40歳（2003年複代表に就任）

従業員数：4人

D社は景観設計を得意とする設計事務所である。複代表制をとっており、創業者のFさん（60歳）と後継者のMさん（40歳、女性）がともに代表者である。ただしFさんは一級建築士としてD社の仕事に関与しているが、経営にはまったくタッチしておらず、経営の大半はMさんに任せている。

Fさんには建築学科で学ぶ息子がいるものの、D社は従業員と一緒にやってきた会社なので息子に承継させるつもりはなかった。代わりに後継者として目をつけたのがMさんだった。一級建築士であることに加えて、施主と一緒にプロジェクトをコーディネートする才能に長けていたからだ。そこで、経理などマネジメントの仕事を経験させたり、さまざまな会合に出席させてMさんが人脈を築けるようにさせたりした。そしてFさんが55歳になったのを機に、Mさんを複代表に就任させた。本来ならばFさんは代表の座を降りてもよいと考えていたが、民間金融機関からの借入金に対する個人保証を継続する必要があったことから代表者にとどまった。

Mさんは経営者としての訓練をしてきたとはいえ、経営判断に迷うときもある。そのようなときには、Fさんならばどう判断するかを考え、自分なりの判断と比較して、決断することにしていく。それでも決断しきれないときには、Fさんにアドバイスを求めている。実際にアドバイスを求めることはそれほど多くはないが、Fさんにいつでも相談できることが心強いという。

Fさんは現在、週に何回か大学で教鞭を執っている。Mさんが経営者としてある程度自立できるようになったら、大学の仕事にウエートを移していくつもりである。

② デメリット

承継する従業員にとっては以上のようなメリットがある一方で、次のとおりデメリットもある。

ア 不要な経営資源も引き継ぐ

第1は不要な経営資源も引き継ぐおそれがあることだ。

既存の経営資源を引き継げることはメリットではあるが、必要な経営資源だけを選別することはできず、不要な経営資源も引き継がなければならないこともある。バブル期に取得した不動産などがその典型である。

<事例3-5> E社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：新潟県新潟市

事 業 内 容：管工事

前経営者の年齢：54歳で逝去（2002年）

現経営者の年齢：39歳（2002年承継）

従 業 者 数：8人

管工事業を営むE社では、前経営者が54歳で急逝し、親方として現場を任されていた従業員のSさん（39歳）が前経営者の意向を受けて事業を承継した。

その際に問題になったのは倉庫とその敷地の処分である。前経営者が6,000万円で購入したものの、不動産価格の下落によって半分以下に減価していた。E社の借金を整理するために売却しようとしたが、なかなか処分できなかった。そのため、やむなくSさんが個人的に銀行から資金を借り入れて物件を買い取るかたちにして、借入名義をE社からSさん個人に変更した。

「所有しなくても借用すればすむ倉庫も引き継がざるを得ず、資金的には非効率だ」とSさんは指摘する。

E社のように前経営者の急逝によって承継した場合は、承継に向けた準備が不十分であることから、不要な経営資源も引き継がざるを得ないことが多い。

イ ほかの従業員との関係が難しくなる

第2は承継者とそれ以外の従業員との関係である。

子供が承継する場合は承継の正統性が存在する。子供が承継するのは当然のことだと一般的には思われているからだ。しかし従業員による承継はそうではない。このため、かつては同僚として接していた従業員をいかに管理するのか、頭を悩ませる後継者は少なくない。従業員の社歴が後継者よりも長ければなおさらである。なかには後輩が後継者に選ばれたことで、不満を抱いたり退職したりすることもある。

例えば次の事例のように、複数の従業員が後継者の座を競い、選ばれなかった者が退職するケースは珍しくない。後継者の候補となるくらいの能力がある人材が退職することは、人材の層があまり厚くない小企業にとっては痛手である。

<事例3-6> F社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：東京都

事業内容：商業店舗の企画、設計、施工

前経営者の年齢：58歳

現経営者の年齢：39歳（2005年承継）

従業員数：18人

F社は、商業施設の企画から施工まで手がけている。クライアントはケータイショップや駅売店など、多店舗展開する企業が多い。

前経営者は54歳のときに、従業員二人を役員に登用した。二人を競わせて後継者を選ぼうとしたのである。一人は営業担当のXさん、もう一人は企画・デザインを担当するYさんである。歳が同じで、それぞれの担当分野でF社を引っ張ってきた。

2年間にわたる役員としての仕事ぶりなどを評価され、結果的に後継者として選ばれたのはYさんである。前経営者は選ばれなかったXさんに対して、Yさんをサポートするように依頼したものの、Xさんは退職してしまった。YさんはXさんの能力を高く評価していただけに、退職は経営にマイナスだった。Yさんはその穴を埋めるために、若い人材を積極的に採用し育成に力を入れている。

ウ 株式取得の負担が重い

第3は株式を取得する際の負担が重いことである。

親族が事業を承継する場合は、相続などによって個人資産の承継も同時に行われることが多いため、株式の取得コストが大きな負担となることはあまりない。しかし、従業員が事業を承継する場合、時価で株式を取得しなければならず負担が重くなる。とくに株式会社は、2006年までは最低資本金が1,000万円と定められていたことから、現在事業承継の時期に差しかかっている株式会社のほとんどが、1,000万円以上の資本金である。額面で取得するとしても、従業員の負担は決して軽くない。含み資産を保有している企業や業績が好調な企業の場合、時価が額面よりも高くなるので、負担はいつそう重くなる。

実際に、従業員への承継を完了した企業12社への聞き取り調査では、承継者が過半数の株式を取得している企業は2社にすぎず、半数に満たない株式を取得している企業は6社、株式をまったく取得していなかった企業は4社であった。

（4）従業員への承継を円滑に進めるには

以上のように、後継者である従業員にとって、事業承継にはメリットとデメリットがある。したがって、これらのメリットを高めデメリットを克服することが、従業員への事業承継には重要である。

そこで最後に、従業員への事業承継を円滑に進めるために克服すべき課題をみていこう。

① 関係者のコンセンサスを得る

そもそも事業を承継させるのかどうか、承継させるとすれば誰に承継させるのかといった意向を固めたら、経営者はそれを関係者に明確に示して、コンセンサスを取り付ける必要がある。意向を明確にしないまま経営者が急逝すると、混乱が生じがちである。極端な場合、次の事例のように事業承継が行われず廃業に至ることもある。

自動車修理工場を営むG社（大阪府）に15年間勤務していたKさん（36歳）は、最後は専務として取引先との交渉に当たるなど、病気の経営者に代わって経営を一任されていた。経営者には子供がいなかったため、いずれは自分が事業を承継するものと考え、1,000万円近くの自己資金をこつこつと蓄えて準備をしていた。

しかし、経営者が事業承継について意向を明確にしないまま急逝したため、その妻は従業員を解雇して廃業することを決意した。G社は大口の取引先を確保しており、業績は良好だったので、Kさんは工場を買い取って事業を承継することを経営者の妻に提案したが断られた。やむなくKさんは独立開業することにし、別の工場を借り設備も新たに購入した。また、懇意にしていた取引先には事情を説明して取引継続の約束を取り付けた。

こうしてKさんはなんとか独立開業を果たしたものの、G社に勤務していた従業員を全員は引き継ぐことができず、高齢の従業員数人は失業を余儀なくされた。

経営者の意向を明確にすべき相手は親族だけではない。主要な取引先にも説明する必要がある。取引先にとっては、後継者が決まっておらずいつまで営業を続けられるのか分からないような企業との取引は不安に感じるからである。このため、従業員への承継を決めるとすぐに、大口取引先を回って後継者を紹介した企業もある。

従業員に対して意向を明確にし、コンセンサスを得ることも重要である。先のB社の場合、現経営者を抜擢するに当たって古参の役員からは若すぎると異論もあった。またF社のように、選ばれなかった従業員が辞めるケースも少なくない。このように、社内で意見が分かれたり、後継者に選ばれなかった従業員が不満を抱えたりすると、経営に支障が生じるおそれがある。

次の事例では、前経営者があらかじめ社内調整を行っている。

<事例3-7> H社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：埼玉県川口市
事 業 内 容：プレス金型製造
前経営者の年齢：59歳で逝去（2006年）
現経営者の年齢：43歳（2005年承継）
従 業 者 数：3人

H社は一部上場企業からプレス金型の製造を請け負っている。短納期がセールスポイントである。一つの金型は6パーツがセットになっており、1日で3パーツを3人が3台のマシニングセンターを用いて加工し、2日で仕上げている。

前経営者は2005年に病気であることが判明した。子供がいなかったこともあり、3人いた従業員のなかから後継者としてTさんに白羽の矢を立てた。Tさんは最年長ではなかったが社歴が最

も長く、前経営者の代わりに取引先との対応などを任されていた。このためTさんが後継者に選ばれるのは不自然なことではなかった。しかしH社がセールスポイントを発揮するには、残る2人の協力が不可欠だ。そう考えた前経営者は3人の前で、自分が病気であること、Tさんへの承継を考えていることを説明し、残る2人の従業員から協力する約束を取り付けた。

もともとTさんに人望があったことに加え、休日返上で事務の仕事をこなすなど経営者としても努力していることから、前経営者が逝去した後も従業員の協力を得られ、経営は順調である。

② 後継者を育成する

後継者を能力本位で選ぶことができるとはいっても、一般的に小企業は従業員の層が薄く、承継できる人材には限りがある。したがって、親族への承継と同様、後継者である従業員を日ごろから育成する必要がある。

このとき重要なのは、後継者に権限をある程度委譲することである。権限と責任をもつことで、経営者としての意志決定が下せるからだ。実際に、見積書の作成や仕入れ先との交渉などを一任しているようなケースは珍しくない。完全に承継させる前にいったん役員に就任させ、権限を有していることを明らかにして取引先などとの交渉に当たらせるようなケースもある。

また人脈も重要である。このため、経営者の持つ人脈を引き継がせようとしたり、後継者が自らの人脈を築く機会を与えたりしている経営者は多くみうけられた。

先のD社のように、承継後に前経営者からアドバイスを受けられることも、後継者にとっては心強い。ただし、前経営者が後継者の経営にいつまでも口出しすると後継者はなかなか自立できないし、経営に独自性を打ち出せなくなるおそれもある。前経営者はアドバイスをやめるタイミングも考えなければならないだろう。

③ 承継させる経営資源を整理する

上で述べたように、既存の経営資源を承継できることはメリットだが、不要なものまで引き継ぐというデメリットもある。親族が承継する場合は個人資産も同時に引き継ぐことができるので、こうしたデメリットは相殺されるだろう。しかし、従業員が承継するのは純粋に事業だけである。引き継ぐ経営資源のデメリットがメリットを上回れば、従業員は事業承継を拒むはずだ。したがって、承継させる経営資源をある程度整理することも必要である。

<事例3-8> I社（従業員への承継が完了した企業）

所 在：東京都

事業内容：カジュアルウエア小売り

前経営者の年齢：60歳

現経営者の年齢：43歳（2005年承継）

従業員数：11人

I社はもともとはスケートボードやスノーボードを中心とするスポーツ用品店であった。現経営者のOさんが入社した1992年当時は、スノーボード市場が急拡大し、I社は大きく成長した。1990年代半ばの最盛期には4店舗を営業し、アルバイト（70人前後）を含めて従業員は100人近くを数えた。しかしブームの終焉とともに市場は縮小し、2003年ころからI社の業績は不振に

陥った。

前経営者は、仕入れ担当者として実績をあげていたOさんにI社の再建を託すことにした。しかし経営不振の企業をそのまま引き継ぐのはOさんにとって重荷である。そこで前経営者は採算のよくない2店舗を閉鎖した。さらに、自社所有の1店舗は売却して売場面積の小さな現店舗へ移転し、借入金を大幅に圧縮した。このように企業を身軽にしたうえでOさんに承継させた。

I社を承継したOさんは商品構成を見直し、主力商品をスノーボード関連商品からカジュアルウェアにシフトさせた。これが現店舗の立地にフィットして、売り上げ規模は大幅に縮小したものの2,500万円程度の利益を計上できるようになっている。

④ 株式を計画的に取得させる

株式の取得も円滑な事業承継には重要である。本来ならば、後継者が株式の過半数を保有し、経営の実権を握ることが望ましい。

もちろん、後継者は経営に専念し企業を所有しないという選択肢もある。ただしその場合は、後継者の立場は不安定である。前経営者の親族などの株主から、経営に対して過剰な介入を受けても拒絶できないおそれもある。

従業員が一括で株式を買い取るのは容易ではないことから、計画的に取得する必要がある。聞き取り調査でも、後継者の持ち分はまだ半数に達してはいないものの、分割で買い取っているケースは少なくなかった。承継前の企業のなかには、欠損を計上して株式の時価が低下したときに後継候補者に5%くらいずつ株式を贈与し、後継候補者の負担を抑えようとしているケースもみうけられた。

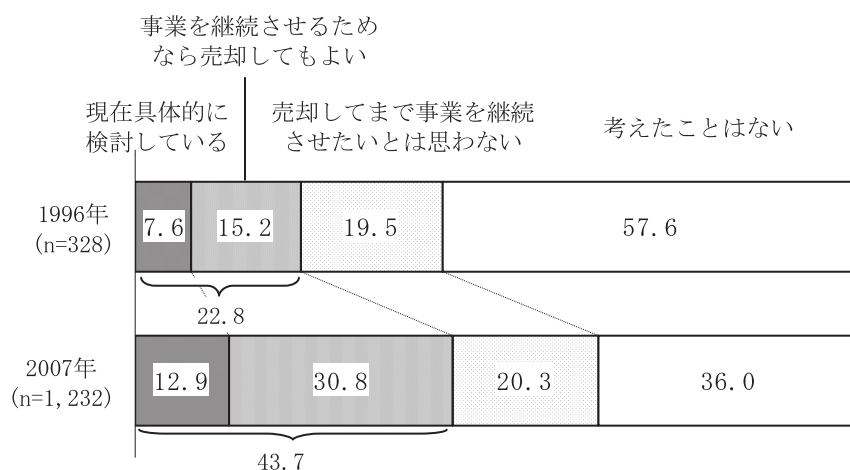
従業員への事業承継を円滑に行うには、以上四つの課題を克服する必要がある。従業員への事業承継で最も不幸なケースは、それが不十分なままで経営者が急逝してしまうことだ。事業承継が可能であるにもかかわらず廃業したG社はその典型である。また承継はしたものの、E社のように不要な経営資源を引き継がざるを得なかったケースもある。従業員承継のデメリットが強調される結果となってしまったのだ。

逆に望ましいのは、適性のある承継者を選んだり、過去のしがらみなどを断ち切ったりできるといった、従業員承継のメリットを引き出すことだ。従業員への承継をきっかけに談合体質からの脱却を目指しているB社や、不採算店の整理など経営のリストラを果たしたI社などが典型的なケースである。

承継してくれる子供がないからやむなく従業員に承継させるのではなく、従業員への承継を積極的に利用する発想が求められる。

図表 3-15 企業の売却に関する意識（承継未定企業）

（単位：％）



資料：図表 2-2 に同じ。

2 企業の売却・譲渡や取引ネットワークの引き継ぎ

後継者の選択肢を親族以外に広げても適当な後継者がみつからない場合、企業の売却によって第三者に承継させるという選択肢もある。

承継未定企業について、最終的に後継者がみつからなかった場合の企業の売却に関する意識をみると、「現在具体的に検討している」が96年調査の7.6%から2007年には12.9%へ、「事業を継続させるためなら売却してもよい」が15.2%から30.8%へと増加しており、売却を前向きに検討する企業が増えていることがわかる（図表 3-15）。しかし、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」が20.3%、「考えたことはない」が36.0%と、否定的な企業はまだ半数以上存在している。また、売却に否定的な企業の割合は規模が小さい企業ほど高い。「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」「考えたことはない」と答えた企業の割合を従業員規模別にみると、「1～2人」の企業では70.2%、「3～4人」では60.9%、「5～9人」では52.7%、「10～19人」では45.7%、「20人以上」では43.3%となっている（図表 3-16）。

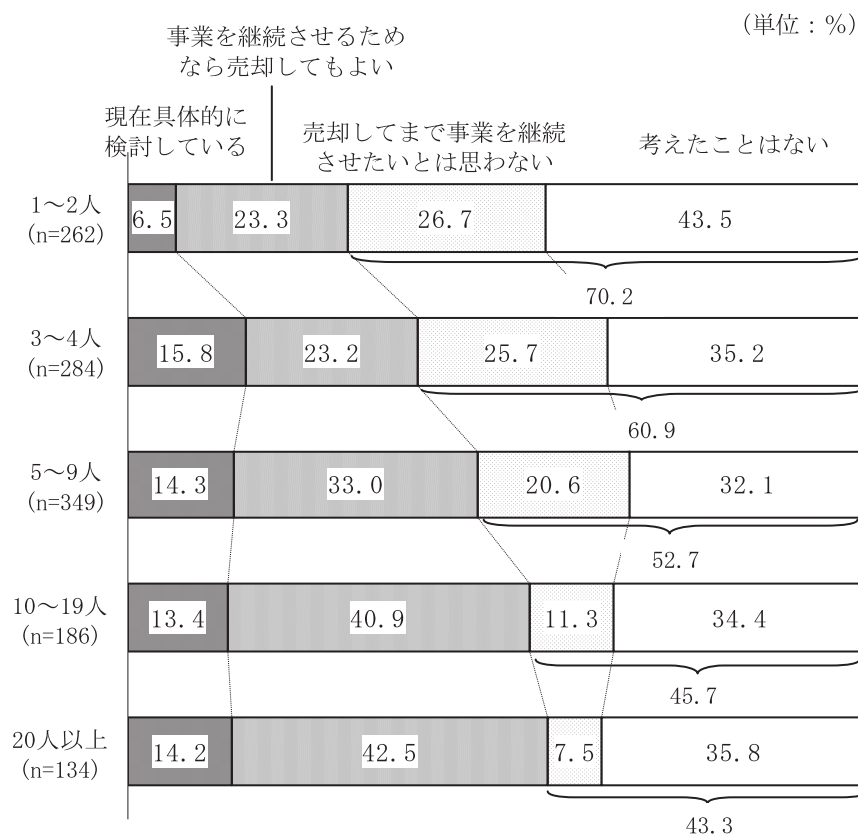
実際、引退した小企業経営者へのアンケート調査をみると、経営者が引退することで事業自体も廃業してしまうケースが多いことがわかる。小規模企業共済²²の共済金を受け取って引退した経営者を対象として実施された、中小企業総合事業団（現・中小企業基盤整備機構）「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」（2003年）の再分析²³から、小企業経営者の引退の実態をみてみよう。

なお、調査の実施要領と回答者が経営していた企業の従業員数は、図表 3-17、図表 3-18のとおりである。

²² 小規模企業共済制度の加入資格は、常時雇用する従業員が20人以下（商業とサービス業では5人以下）の個人事業主と法人役員である。

²³ 集計結果の一部については、中小企業庁（2004）で紹介されている。

図表3-16 企業の売却に関する意識（承継未定企業、従業員規模別）



図表3-17 調査の実施要領

調査時期	2003年11月～12月
調査対象	中小企業総合事業団（現・中小企業基盤整備機構）が運営する小規模企業共済制度の共済金を、2000年度から2002年度に、「法人の解散」「個人事業の廃止」「個人事業の配偶者や子への譲渡」により受け取った元経営者15,000人。
回収数	3,958件（回収率26.4%）

資料：中小企業総合事業団（現・中小企業基盤整備機構）「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」（2003年）

図表3-18 回答者が経営していた企業の従業員数

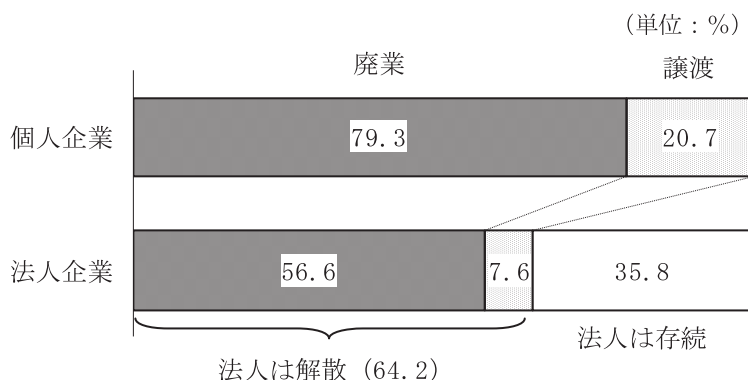
(単位：%)

	2人以下	3～5人	6～9人	10人以上	不明	n
個人	64.7	12.2	2.8	1.9	18.4	2,711
法人	39.2	29.0	10.6	13.5	7.7	1,111

資料：図表3-17に同じ。

(注) 小規模企業共済制度の加入資格は、常時雇用する従業員が20人以下（商業とサービス業では5人以下）の個人事業主と法人役員である。

図表3-19 経営者を引退したときの事業



資料：中小企業総合事業団（現・中小企業基盤整備機構）「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」（2003年）、
中小企業基盤整備機構「小規模企業共済制度の共済事由及び解約事由別解除状況表」

(注) 1 「廃業」と「譲渡」の割合は、「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」において、経営者をやめたときの事業について、それぞれ「廃業・清算した」「他の人や企業に譲った」と回答した元経営者の割合。また、存続している法人企業は「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」の調査対象ではないため、法人の解散と存続の割合については、「小規模企業共済制度の共済事由及び解約事由別解除状況表」より算出した。

2 法人企業のサンプルには代表取締役以外の役員も含まれるが、制度の加入者の大半は代表取締役と考えられる。

まず、個人企業の場合、79.3%の元経営者が、引退によって「廃業」したと回答しており、後継者や他社への事業譲渡に成功したのは20.7%に止まっている（図表3-19）。

一方、法人企業では、法人がそのまま存続しているケースが35.8%、法人は解散したものの事業は譲渡されているケースが7.6%と、個人企業に比べて事業が引き継がれる割合が高くなっている。これは、法人企業の従業員規模が個人企業よりやや大きいため、社内に後継者がいたり、後継者がいなくても他社に事業が譲渡されたりすることが多いからだと考えられる。しかし、それでも、経営者が引退した小さな法人企業は、過半数の56.6%で事業が譲渡されずにそのまま廃業している²⁴。

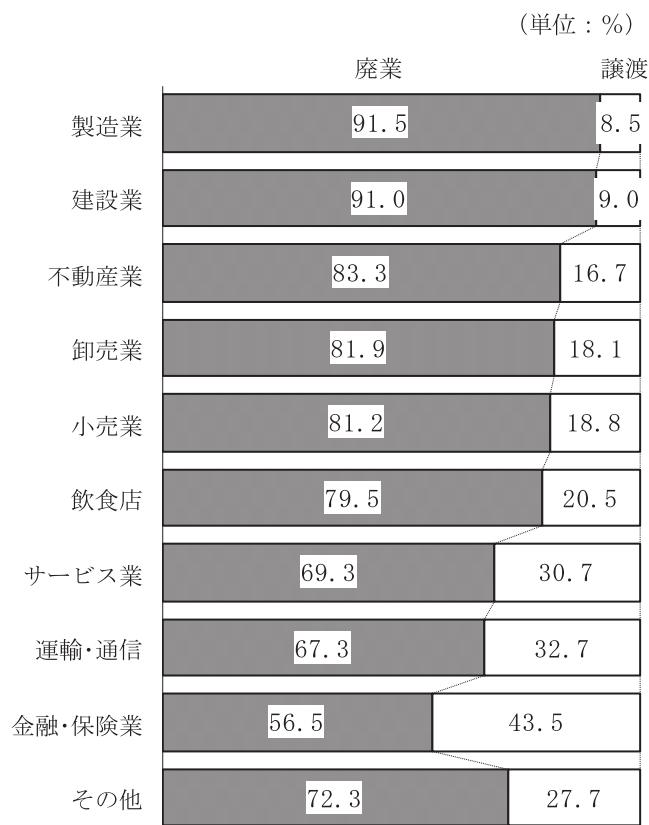
このように、個人企業であっても法人企業であっても、小企業の経営者が引退した場合、その多くは彼らが経営していた事業もそのまま消滅してしまっているのである。

(1) 廃業割合の決定要因

では、経営者の属性や引退時の経営状況によって廃業の割合は異なるのだろうか。図表3-19で示した法人の解散と存続の割合は、企業や経営者の属性ごとには公表されていないため、ここでは主に個人企業の経営者が引退した際のデータを使って確認していくことにする。

²⁴ 経営者の死亡による共済金受け取りのケースは、その後の事業実態が不明であるため集計から除いている。

図表 3-20 業種と廃業割合（個人企業）



資料：図表 3-17 に同じ。

(注) 1 個人企業のみを集計。

2 図 3-19 (注) 1 に同じ。

① 業 種

廃業の割合を業種別にみると、「製造業」(91.5%)、「建設業」(91.0%)、「不動産業」(83.3%)などでは、経営者の引退イコール廃業となる確率がきわめて高いことがわかる(図表 3-20)。

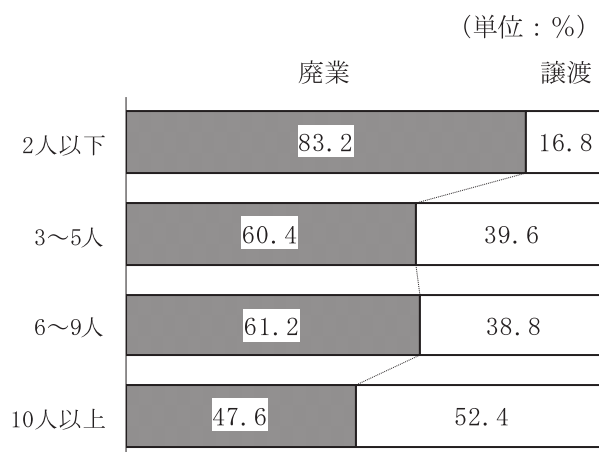
一方、「金融・保険業」(56.5%)では廃業する企業はほぼ半数で、事業を「譲渡」したケースも比較的多い。このように、廃業の割合は業種ごとに大きな違いがあり、業種によって事業譲渡の難易度が異なっていることが推測される。

② 従業員規模

経営者を引退すると決めたときの従業員規模別に、廃業の割合をみると、家族のみでの営業が多いと考えられる「2人以下」の企業では83.2%と、3人以上の企業に比べて廃業割合が一段と高いことがわかる(図表 3-21)。

こうした小企業では、経営者自身がコアな人材であり、その人が引退することで事業の価値そのものが失われるケースが多いことが、その要因として考えられる。腕の良いコックが経営する飲食店や、長年の経験をもつ棟梁が率いる工務店では、彼らが引退して仕事をしなくなれば、その事業の価値は大幅に低下するため、事業が承継される可能性は低くなるのである。

図表3-21 従業員規模と廃業割合（個人企業）



資料：図表3-17に同じ。

（注）図表3-20に同じ。

一方、従業員が「10人以上」の企業では、廃業は47.6%となっており、事業譲渡されるほうがむしろ多くなっている。これは、事業規模が大きくなると、従業員や外部から人材を見出すことができる可能性が高まるためであると考えられる。従業員規模が相対的に大きい法人企業のほうが廃業割合が低いという図表3-19のデータとも整合的である。

③ 経営状況

最後に、経営状況に関する指標ごとに、廃業の割合をみていく。まず「前年同期に比べた売り上げ」では、「増加傾向」の企業で62.5%、「横ばい」の企業で59.9%であったのに対し、「減少傾向」の企業では83.4%となっており、事業の成長性が高いほうが、廃業するケースが少ないことがわかる（図表3-22）。

さらに、「経常利益」では「直前期黒字」の企業の66.2%に対し、「2期連続赤字」の企業では88.6%、「資産の状況」では「資産超過」の企業の72.0%に対し、「債務超過」の企業では85.3%となっており、それぞれ経営状況が良い企業ほど、廃業の割合は少なく、事業を譲渡するケースが多くなっていることがわかる。

このように、事業の成長性や収益性は、事業承継の可能性を決める大きなファクターになっているといえよう²⁵。ただ、ここで注目したいのは、いずれの条件でも過半数の経営者が廃業を選択していることである。パフォーマンスが良いからといって、必ずしも事業が譲渡されるわけではない²⁶。廃業を選択する企業の割合のほうが高いのである。

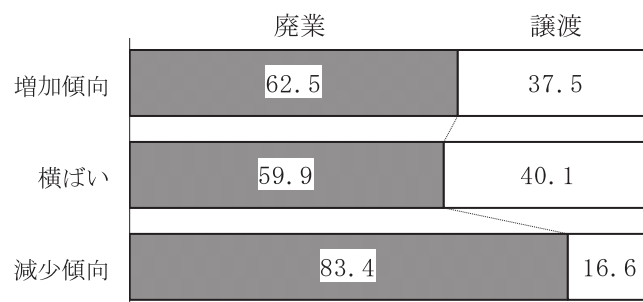
²⁵ 本庄裕司・安田武彦(2005)は、中小製造業の経営者が将来事業の継続を望む要因を計量分析している。その結果、収益力や技術力が高く、企業規模が大きい方が、事業存続を望む確率が高まるという結論を導いている。

²⁶ 第2章での分析をもとに考えると、「承継決定企業」と同等のパフォーマンスをもつ「承継未定企業」が、結局、後継者をみつけられなくて廃業しているケースに相当すると推測される。

図表3-22 経営状況と廃業割合（個人企業）

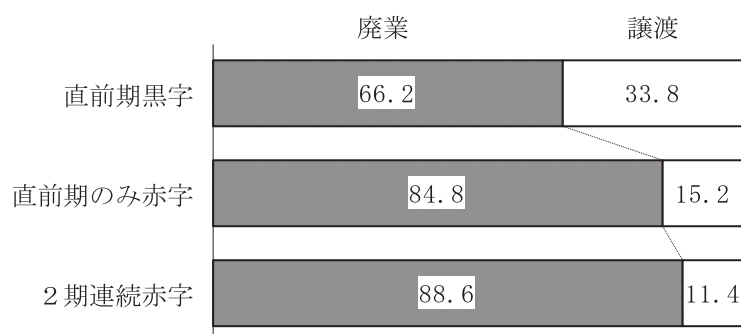
①前年同期に比べた売り上げ

(単位：%)



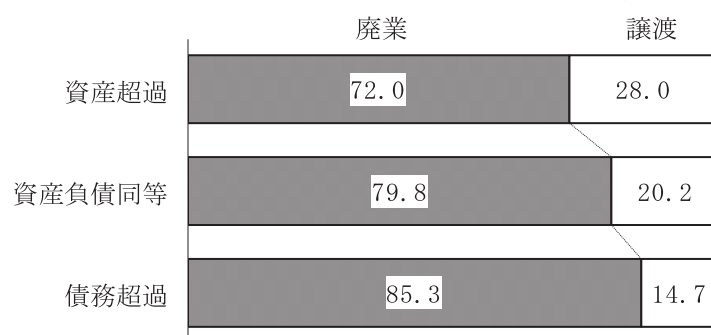
②経常利益

(単位：%)



③資産の状況

(単位：%)



資料：図表3-17に同じ。

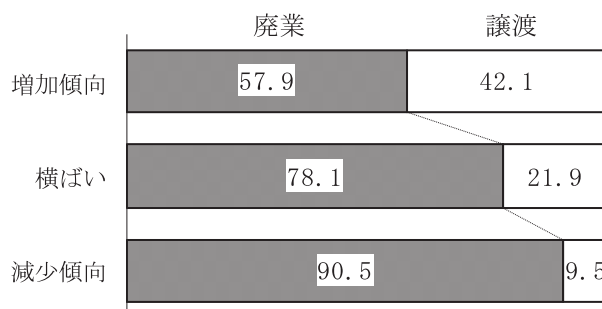
(注) 図表3-20に同じ。

なお、法人企業についても確認してみると、「前年同期に比べた売り上げ」「経常利益」「資産の状況」ともに、パフォーマンスが良い企業のほうが廃業の割合は低くなった（図表3-23）。法人を解散した場合のみの集計であり、法人がそのまま存続されているケースが含まれていないこ

図表3-23 経営状況と廃業割合（法人企業）

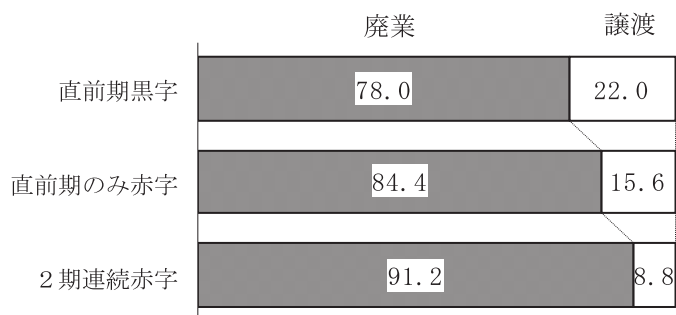
①前年同期に比べた売り上げ

(単位：%)



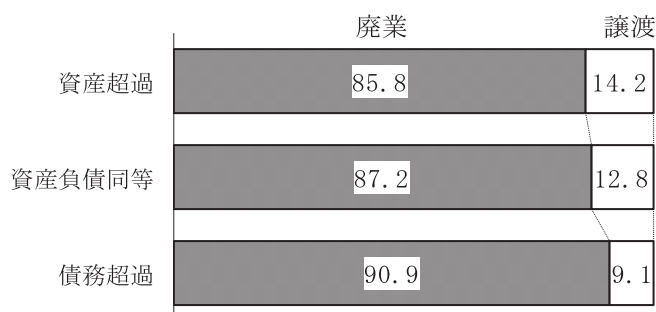
②経常利益

(単位：%)



③資産の状況

(単位：%)



資料：図表3-17に同じ。

(注) 1 法人を解散した場合のみの集計。

2 図表3-19に同じ。

とに注意する必要があるものの、全体の傾向は個人企業の場合と大きくは変わらないことが推測される。

(2) 小企業にはなじみにくいM&A

パフォーマンスが良ければ小企業の事業譲渡の可能性は高まる。しかし可能性が高まるとは、いっても、大半の小企業経営者が引退後に廃業を選択していることもわかった。

もともと一代で事業を終わるつもりだった場合は別として、引退する経営者は、できることから親族や気心が知れた従業員に後継者になってもらいたい、それが叶わないなら事業をだれかに引き取って欲しいと考えるのが普通だろう。事業承継協議会「事業承継ガイドライン」でも、事業承継の具体的な方法として、親族による承継、従業員や外部人材による承継に加え、事業を売却するM&Aの有効性を強調している。

しかし、M&Aによる事業譲渡は、小企業の実態にはなじみにくいと考えられる。第2章でも指摘したように、小企業のM&Aの件数は少ない。M&A仲介業者である㈱レコフによると2006年の未上場企業間の売買件数は751件であった²⁷。この数字はやや規模の大きい中小企業や中堅企業を含んでおり、小企業に限って言えば、さらに件数は少なくなると考えられる。中小企業庁『中小企業白書2006年版』でも、「11名の小規模企業でもM&Aによる事業承継が成功している例もある」と強調しているとおおり、まだまだ小企業のM&Aは珍しいことを示唆している。では、なぜ小企業でM&Aが進まないのだろうか。理由としては、小企業売買の市場が未整備であることと、売り手側の小企業における問題があげられる。

① 小企業売買の市場が未整備

M&A仲介支援事業を行っている東京商工会議所によると、事業を譲渡したいとの中小企業からの相談は、成約件数の数十倍は寄せられているという。規模が小さい企業からの相談も、少ないわけではない。それでも実績が伸びていない最も大きな理由として、売却希望企業の規模の問題をあげている。

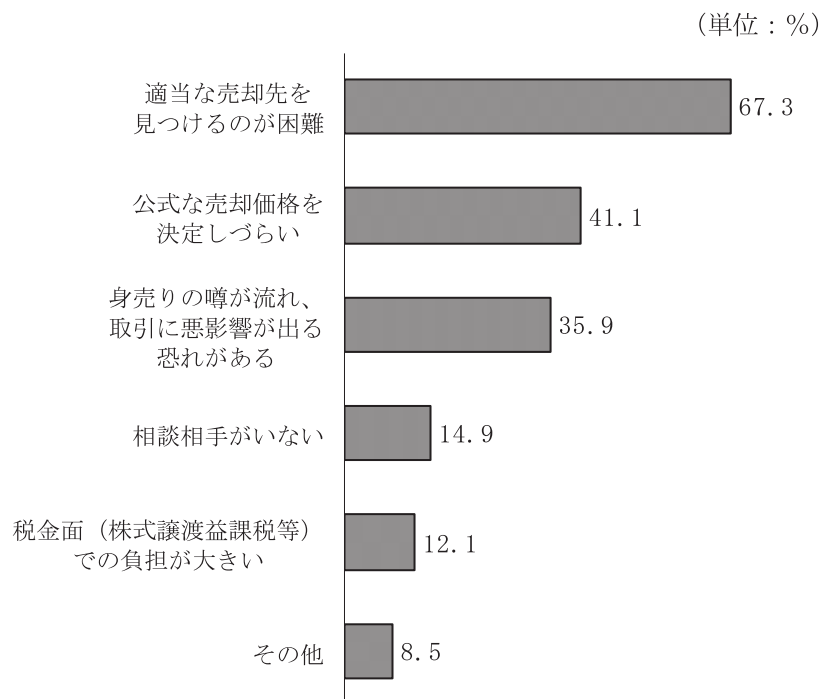
同商工会議所によるM&A仲介支援事業では、本格的な売買交渉に入ると公正な資産査定と契約を行うために専門の仲介業者が間に入る。そうした業者にとって、資産査定、価格交渉、書類作成などといった手間は、企業の規模が小さくても大幅に少なくなるわけではない。事業として採算にのせるためには、どうしても1,000万円近くの仲介手数料が必要となってくる²⁸。そのため、純資産価額が数千万円程度の小企業では手数料を差し引くと手取り額が非常に少なくなり、売り手にとっては事業売却の金銭的なメリットがなくなってしまうのである。あるメガバンクのM&A担当者も、「売買価格が1億円以下の企業では、コストを考えれば成約までたどり着くことは少ない」と語る。小企業のレベルでは、M&Aの仲介が事業として成立しにくいのである。

また、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年)によると、事業売却時の障壁として「適当な売却先を見つけるのが困難」をあげる中小企業の割合は67.3%と最も高い(図表3-24)。買い手の企業は事業の拡大を意図していることから、規模がある程度大きい企業を買い取ろうとする。そのため、企業売買の市場において規模が小さい企業が買収の対象として注目されることは少なく、小企業が売却先をみつけるの

²⁷ 梅本建紀(2007)

²⁸ 東京商工会議所のウェブサイトによれば、同商工会議所のM&A仲介支援事業における担当アドバイザーの成功報酬は、原則として最低1,000万円となっている。大阪商工会議所も、ほぼ同様である(同商工会議所のウェブサイト参照)。

図表3-24 事業売却時の障壁（複数回答）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年)

(注) 事業承継について「事業売却も検討に入れる」と回答した企業のみを集計。

は難しい。「公式な売却価格を決定しづらい」の割合が41.1%と2番目に高くなっているのも、市場が未整備なため、参考となる小企業の売却事例の数が少ないことによるものと考えられるだろう。

② 売り手側の小企業における問題

小企業でM&Aが進まないのは、企業売買の市場が未整備だけでなく、売り手側の小企業にも理由がある。

小企業では、経営者の個人資産が事業のために提供されていることが多い。自宅の一部を店舗や事務所として使用していることも珍しくない。小企業の約70%を占める個人企業²⁹では、そもそも事業経営のための資産と家計が渾然一体となっているケースが非常に多い。組織形態が法人であっても、経営者個人名義の土地に法人名義の工場が建っていたり、経営者の不動産や預金が金融機関からの借入の担保になっていたりするケースもある。担保となっていなくても、経営者や家族が個人保証をしている場合、金融機関はそうした個人資産を与信の裏付けとして考える。このように小企業では「事業」と経営者個人の資産との切り分けが難しいことが多く、その結果、容易に企業を売却することができなくなっている。

²⁹ 中小企業庁(2008a)によると、2006年時点の小規模企業366万社のうち、個人企業は257万社、法人企業は109万社である。

仮に不動産が法人名義であったとしても、譲渡の対象となる資産に不動産まですべて含まれてしまうと、買い取りに必要な資金は事業の規模に比べて非常に高額になり、なかなか買い手が見つかることも考えられる。不動産の取得を伴うM&Aに成功した事例として、ある機械部品メーカーが、東京都内に立地する従業員数人の小さな金属部品加工会社を買い取ったケースでは、取引先が有望だったことに加え、会社名義の工場に魅力があったことを理由にあげていた。都内で工場の新規立地が難しいなか、新工場を確保できるチャンスを逃したくなかったのである。つまり、このケースは、形式上はM&Aではあるものの主眼は不動産の取得であったといえる。このように小企業のM&Aは、会社の資産すべての買い取りに魅力があるという限られた条件のもとでのみ、成立する可能性があると考えたほうがよいのかもしれない。

また、事業売却時の障壁として、35.9%の企業が「身売りの噂が流れ、取引に悪影響が出る恐れがある」をあげている（前掲図表3-24）。小企業の経営者が売却情報を発信することに抵抗感をもっていることも、企業の売却が進まない原因になっていると推測される。東京商工会議所等への売却情報の登録が、廃業予定企業全体からみればごくわずかである³⁰ということも、こうした抵抗感を裏付けているといえるだろう。

（3）引き継がれる取引ネットワーク

このように、後継者がいない小企業で経営者が引退するケースでは、事業譲渡の次善策としてのM&Aも難しい。そのために、経営者の引退をきっかけとして、結局は廃業に至っている小企業が多いということが推測される。

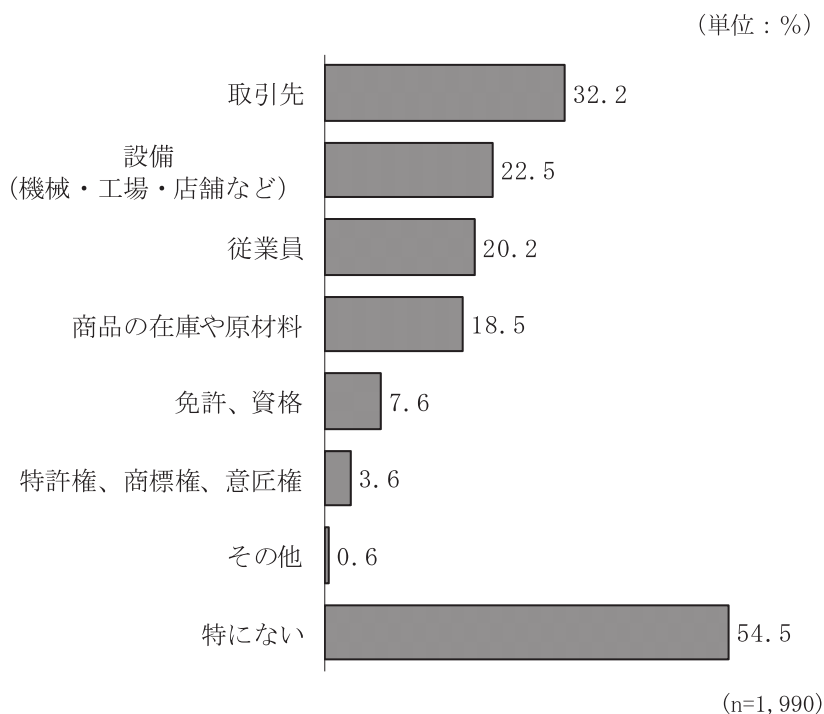
しかし、廃業する小企業が多い割に、廃業が社会に与える影響はそれほど大きくないようにも感じられる。例えば、廃業を予定している小企業に対して仮にいま廃業すると問題となってしまふことをたずねても、「従業員を失業させてしまう」や「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」などといった問題が生じるとする企業の割合は低かった（前掲図表2-20）。その理由はなぜなのだろうか。

一つは、廃業する企業がすでに競争力を失っているケースが多いことがあげられる。廃業を予定している企業の経営者が旺盛な事業意欲をもっているとは考えにくい。必要な設備投資も行っていないと思われるため、顧客との取引関係は次第に減少し廃業による影響も小さくなるだろう。

もう一つの理由としてあげられるのは、引退する経営者が、販売先、受注先、仕入先、外注委託先、販売委託先など外部の企業や消費者との取引ネットワークを、同業者や従業員に引き継がせていることである。アンケートによると、後継者が決まっていない企業の32.2%は、後継者がみつからなかった場合に同業者や独立予定の従業員へ「取引先」を引き継がせたいと答えている（図表3-25）。ヒアリング調査においても、取引ネットワークを引き継がせている事実が確認できた。廃業する企業は、意識的に取引ネットワークを引き継がせることで、廃業の社会的ショックを少しでも和らげようとしていると推測することができる。

³⁰ 東京商工会議所のウェブサイトによると、2007年度における企業の譲渡に関する相談社数は89件である。

図表3-25 同業者や従業員に引き継がせたい事業用資産（複数回答）



(注) 後継者が決まっていない企業について集計。

以下では、こうした小企業における取引ネットワーク引き継ぎの実態について、事例を通してみていく（図表3-26）。

<事例3-9> LPガス販売業（商工会での聞き取り）

A県では、LPガスの販売をガソリンスタンドが兼業で行っていることが多い。LPガスは需要に波が少ないことから、事業全体に安定した利益をもたらしている。しかし、本業であるガソリンの販売は競争が激しい。そのため、業績悪化や、経営者の高齢化などの要因で廃業する企業も増えている。

その場合、採算の取れていなかったガソリンスタンドをそのまま買い取ろうとする企業は、まず出てこない。ただ、LPガスの顧客は、近隣の同業者に引き継いでもらうことが多いという。引き継ぐ際の対価は、数年で回収できる金額とされており、最近の例では顧客1軒当たり1万円だったそうだ。

LPガスは、生活に必要不可欠なものであり、供給が途絶えてしまうと、顧客に多大な迷惑がかかる。ガス漏れなど緊急時の対応も必要であるため、サービスが途切れることは、絶対にあってはならない。

顧客はサービスが継続され、引き受ける企業にとっても将来の売り上げを増やせるメリットがある。引退した経営者も、多少なりとも現金が手に入ることで、引退後の生活の安定に役立っている。

図表 3-26 事例の概要

		<事例3-9>	<事例3-10>	<事例3-11>
業種		LPガス販売業	酒小売業	建築工事業
従業員数		—	4人	6人
組織形態		—	個人	法人
廃業理由		別部門の赤字や高齢による引退など	高齢による引退	赤字
譲渡できなかった理由		事業を一括で引き受けてくれる後継者や企業がいなかった。	①経営者の自宅兼店舗を売却できなかった。 ②酒販免許を従業員が譲り受けることができなかった。	①経営者名義であった本社の土地を従業員が買い取れなかった。 ②経営者の親族が保有する株式を従業員が買い取れなかった。
事業の承継者		同業者	従業員	従業員
取引ネットワーク 引き継ぎのメリット	引き継ぐ側	取引先を増やすことができる。	①開業資金をおさえることができる。 ②新しい取引先を探すコストをおさえることができる。	①開業資金をおさえることができる。 ②新しい取引先を探すコストをおさえることができる。
	取引先	サービスが継続される。	①引き続き配達してもらえる（販売先）。 ②売り上げを維持できる（仕入先）。	①建物をよく知っている企業にメンテナンスやリフォームの依頼ができる（販売先）。 ②工事の発注が継続される（外注先）。
	引退する経営者	①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②現金が手に入る。	①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②退職金を支払わなくてもよい。	①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②退職金を支払わなくてもよい。

<事例3-10> 酒小売業

昭和初期から営業している老舗の酒小売店経営者が、77歳で引退を決意した。自宅兼用の店舗では自動販売機による販売のみを継続することにした。自動販売機による販売はいずれ会社員である息子に承継させるつもりである。

一方、売り上げの中心であった配達による販売先は、長年勤めていたBさんに引き継いでもらうことにした。ただ、相続後の資産の活用を考え、店舗兼住宅のうちの店舗部分だけを賃貸するのは避けたかった。一括でBさんに買い取ってもらうことも考えたが、土地と建物の時価は1億円近くにのぼり、Bさんの資力では購入は不可能だった。個人名義の酒販免許の譲渡は3親等以内の親族に制限されており、従業員には譲渡できないという問題もあった。

そこで、Bさんは新たに酒販免許を取得し、元勤務先から300メートルほど離れた店舗を借りて創業した。販売先を引き継いだことで、創業当初から経営は安定している。仕入ルートもそのまま引き継いだ。取引先の譲渡に関しては、「退職金代わりに」ということで金銭の授受は行われなかった。

<事例3-11> 建築工事業

ビルやマンションの建築を手がける業歴60年の建設会社が、採算の悪化で廃業を決意した。新規の受注が振るわず、全体では赤字が続いていたが、過去に建設した建物のメンテナンスやリフォームに関する受注は伸びていたため、従業員のCさんに、会社を売却することを提案した。

しかし、同社の株式は創業者から相続した親族が分散して持っており、利害関係者が非常に多いことから価格の交渉は難航した。数名残っていたほかの従業員や、不採算部門をどうするかという問題もあった。また、本社の敷地は経営者名義で、銀行借入の担保となっていた。法人と経営者の資産をすべて買い取るには、数億円以上の資金が必要で、Cさんにはまったく手が出せなかった。

そこで元経営者は、Cさんに建物のメンテナンスやリフォームを一手に引き受ける新会社を設立してもらうことにした。引き継ぎに際しては、「当社のリフォーム部門が独立して営業を始めた」との挨拶状を元経営者とCさんが連名で出し、顧客をスムーズに移行させた。また、販売先だけでなく、外注先の工務店との取引も引き継がれ、順調にリフォームの受注を獲得できている。

(4) 取引ネットワーク引き継ぎのメリット

以上の事例のように、取引ネットワークが引き継がれるのは、多くの関係者に何らかのメリットがあるためであろう。そこで、それぞれのメリットについて整理してみる。

① 引き継ぎ側の負担が少ない

取引ネットワークを引き継ぐ場合、事業の資産すべてを引き継ぐわけではない。事例3-9ではガソリンスタンド全体ではなくLPガスの取引先のみを、事例3-10では店舗兼住宅ごと買い取るのではなく、配達先のみを引き継いだ。事例3-11でも、経営者の資産を切り離し、将来の取引先を引き継いでいる。

廃業する小企業のもつ経営資源のなかから取引ネットワークのみを分離することで、引き継ぎ側の金銭の負担は大幅に軽減される。事例3-10や事例3-11のように、「退職金代わり」ではあるが金銭のやり取りなしで譲渡されているケースも少なくない。また、事例3-9で仮にガソリンスタンド全体を買い取ろうとする企業が現れたとしても、資産査定や売却条件設定の交渉はかなり煩雑になり、長期化することも考えられる。実際には、将来顧客から得られる利益というわかりやすい基準で、取引ネットワークのみの引き継ぎがなされているのである。

② 取引先の利便性を維持

小企業であっても、一旦廃業すれば、その販売先である消費者や企業は、代替りの企業を探すためのコストを払う必要がある。事例3-9のLPガスのように常時メンテナンスが必要な場合、代替企業の確保は特に重要である。ほかの企業が引き継ぐことで、消費者はLPガスの供給やメンテナンスなどのサービスを切れ目なく受けることが可能になる。また、事例3-10では仕入先の酒問屋は売り上げを失わずにすみ、事例3-11では外注先の工務店が仕事を確保することができた。

このように、取引ネットワークを引き継ぐことで、販売先や仕入先、外注先の利便性や仕事が

維持されているのである。ただし、取引先の利便性や仕事はM&Aによっても維持されるので、取引ネットワーク引き継ぎだけの特徴とはいえないことに注意する必要がある。

③ 引退する経営者にもメリット

事例3-10のように、廃業しても店舗兼用の自宅は売却したくないと考える経営者は多い。取引ネットワークのみの引き継ぎであれば、取引先への影響は最小限に抑えつつ、重要だと考える経営資源を切り分けることも容易である。個人経営であることも、障害にはならない。M&Aに付きまとう「身売り」という悪いイメージも、それほど大きくないと推測される。

また、事例3-10や事例3-11のように、従業員が独立して引き継ぐ場合、廃業後の彼らの雇用を心配することもなくなる。退職金も、取引ネットワークの引き継ぎで相殺できる可能性がある。M&Aほどではないものの、場合によっては収入が得られるケースもあるようだ。

引退する経営者にとって、取引ネットワークの引き継ぎは、単なる廃業に比べれば、精神的にも金銭的にもメリットがあると考えることができよう。

(5) 取引ネットワーク引き継ぎの課題と成立条件

ここまで取引ネットワーク引き継ぎのメリットをみてきた。しかし、課題がないわけではない。まず、取引ネットワークの引き継ぎのみでは、従業員の雇用を完全に守ることはできない。事例3-9のLPガス販売業のケースでは、従業員は全員解雇されるのが一般的であるという。事例3-11のケースでも、廃業時に従業員5人が職を失っている。

また、すべての取引先が自動的に引き継がれるわけではない。事例3-9ではガソリンスタンドの顧客は、引き継がれていない。事例3-10では、廃業した酒販店から新店舗までの距離はわずか300メートルであったものの、幹線道路を越え、住宅地から最寄駅に行く道筋からはずれたため、来店して購入していた顧客の多くは離れてしまったようだ。

次の事例のように、取引先の引き継ぎが行われにくい業種もある。

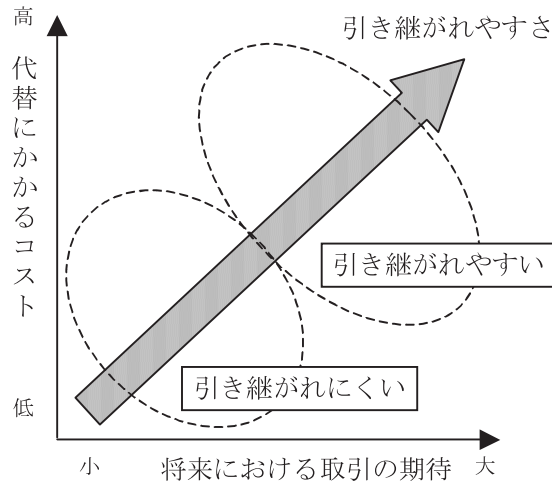
<事例3-12> 上下水道工事業（同業者からの聞き取り）

D市内では、最近同業者が何社か廃業しているが、だれかが取引先を引き継いだという話はまったく聞かない。引き継ぐ側に、メリットがほとんどないからである。

最も仕事量の多い公共工事は、ほとんど入札で工事業者が決定されるため、引き継ぎという考え方自体がない。工務店からの受注も、指定業者間の競争になるのが普通であり、引き継いだからといって簡単に仕事が取れるというものでもない。「入札契約適正化法」の施行により、2001年以降、市外の業者がD市の指定工事業者の認定を受けることが可能になったことも競争に拍車をかけている。

また、一般住宅から直接受注するケースでも、取引の継続性は意外に少ない。家庭で上下水道業者を呼ぶのは、めったにない急なトラブルの際が中心である。定期的なつながりがないため、過去に工事をしていても、よほど近所でない限り、また受注することは少ない。

図表3-27 引き継がれやすい取引ネットワーク



資料：筆者作成

このように、すべての業種で取引ネットワークの引き継ぎが行われているわけではない。取引ネットワーク引き継ぎには、一定の成立条件があることが、それぞれの事例から推測できる。一つは将来における取引の期待が大きいこと、もう一つは、取引ネットワークの相手側にとって取引先の代替にかかるコストが高いことである（図表3-27）。

① 将来における取引の期待

事例ごとに、将来における取引の期待の大きさを考えてみよう。事例3-9ではLPガスの販売先を、事例3-10では配達による販売先を、事例3-11ではリフォームの受注が期待できる顧客を引き継いでおり、それぞれ将来の安定した取引が期待できる。同様なケースとして、ある廃業した家電小売店の顧客からの修理を、近隣の業者が一手に引き受けている事例もあった。修理だけでなく、将来の家電製品の販売も期待してのものだ。

一方、事例3-12では、過去に受注した顧客リストを引き継いだとしても、新たな取引が生まれる保証はほとんどない。

取引ネットワークの引き継ぎが行われるかどうかは、引き受け側にインセンティブが発生するかどうかにかかっている。将来期待される取引が大きいほど、取引ネットワークは引き継がれやすくなるのである。

② 代替にかかるコスト

取引ネットワークの相手側、すなわち取引先にとって、取引関係が代替しにくいものであれば、取引ネットワークは引き継がれやすくなる。代替が難しいケースとは代替企業を探すのに時間やコストがかかったり、代替企業と取引を開始するときに新たな費用が発生したりする場合である。

事例3-9では、商品がLPガスという生活必需品であり、即座に代替企業を探す必要がある。また、安全性が非常に重要であることから、メンテナンスが途切れるのも問題である。廃業が明らかになれば、ほかの業者が取引先にアプローチすることになるだろうが、きちんとした引き継ぎがなければ、混乱が発生する懸念はぬぐえない。

事例3-10では、市街地に近い取引先にとっては、代替にかかるコストはそれほど大きくないかもしれない。ただ、ほかの酒販店からかなり離れている取引先では、これまでと同様の価格や頻度で配達してもらうことが難しくなる可能性もある。

事例3-11では、顧客は引き継いだ企業を通して、建物を施工した建設会社と間接的につながることができる。建築時にどのように施工したかがある程度わかれば、リフォームや修理にかかるコストは軽減されることになるだろう。

一方、事例3-12では、競争が激しい業界であることから、容易に代替企業をみつけられ、市の認定によって施工能力も判断できる。そのため、廃業する企業との取引関係を継続する必要性は低く、取引ネットワークが引き継がれることは少ないのである。

廃業した小企業の取引ネットワークの引き継ぎは、必ずしもすべての場合に有効というわけではない。それでも、引退する経営者や引き継ぐ側の企業、さらには取引ネットワークに含まれる企業や消費者に、さまざまなメリットをもたらすケースも多く、小企業の廃業による、経済への影響を緩和する効果があると考えられる。

企業の売却も事業を継続させるための一つの方法であり、M&Aによる事業全体の譲渡についてはこれまでさまざまな議論がなされてきた。しかし、事業の一部分の譲渡ともいえる取引ネットワークの引き継ぎは、これまであまり注目されていなかった。経営者の引退による小企業の廃業が続くことが予想されるなか、そうした廃業の経済的ショックを少しでも和らげるためには、小企業の売買や譲渡が可能な市場を政策的に整備することだけでなく、取引ネットワークの引き継ぎがスムーズに行えるような支援策を充実させることも必要ではないだろうか。

<謝辞>

「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」の二次分析に当たっては、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJデータアーカイブから個票データの提供を受けた。同センター及びデータを寄託した中小企業基盤整備機構にあらためて感謝する。

参考文献

- 井上宏生（1992）『中小企業が伸びる「新」後継者時代』五月書房
- 梅本建紀（2007）「M&Aを活用した事業承継—中小企業の視点から—」『国民生活金融公庫調査月報』No.558（2007年10月）中小企業リサーチセンター
- 国民金融公庫総合研究所編（1997）『中小企業の後継者問題—世代交代期は経営革新のチャンス—』中小企業リサーチセンター
- 財団法人日本証券経済研究所編（1990）『M&A合併・買収内外の事例研究』
- 事業承継協議会（2006）「事業承継ガイドライン」
- 税制調査会（2007）「抜本的な税制改革に向けた基本的考え方」
- 全国商工会連合会（2005）「後継者人材マッチング促進事業事業実施報告書」
- （2006）「平成17年度後継者人材マッチング促進事業事業実施報告書」
- 全国中小企業団体中央会（1992）「中小企業における後継者問題とその対応の方策に関する調査研究」
- 中小企業総合事業団（2000）「中小企業におけるM&A実態調査—経営戦略の「もう一つの選択肢」—」
- 中小企業庁（2003）『中小企業白書2003年版』ぎょうせい
- （2004）『中小企業白書2004年版』ぎょうせい
- （2005）『中小企業白書2005年版』ぎょうせい
- （2006）『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- （2007a）「事業承継ガイドライン20問20答」
- （2007b）「中小企業税制50問50答」
- （2007c）『中小企業白書2007年版』ぎょうせい
- （2008a）『中小企業白書2008年版』ぎょうせい
- （2008b）「中小企業事業承継ハンドブック～これだけは知っておきたいポイント20問20答～経営承継円滑化法対応版」
- 中小企業庁事業承継関連法制等研究会（2005）「事業承継関連法制等研究会中間報告～中小企業における円滑な事業の承継をサポートする環境の整備～」
- 中小企業庁事業承継・第二創業研究会（2001）「事業体の継続・発展のために（中間報告）」
- 原田信行（2005）「小規模企業の退出」経済産業研究所RIETI Discussion Paper Series 05-J-006
- 深沼光・井上考二（2006）「再生型創業の実態—廃止部門・廃業企業の従業員による創業—」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第79号（2006年11月）
- 本庄裕司・安田武彦（2005）「事業の撤退か継続か—大田区・東大阪市を対象とした実証分析—」経済産業研究所RIETI Discussion Paper Series 05-J-007
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2006）「平成17年度高齢者活用に関する実態調査報告書」
- 谷地向ゆかり（2008）「中小企業における事業承継問題の現状と留意点—子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性—」信金中央金庫『信金中金月報』第7巻第4号（通巻424号）

「日本公庫総研レポート」は、2008年9月まで中小企業金融公庫 総合研究所（現 日本政策金融公庫 総合研究所）が発行してきた「中小公庫レポート」の趣旨を引き継ぎ、日本政策金融公庫 総合研究所が発行するものである。

なお、2009年1月に日本政策金融公庫の略称が「政策公庫」から「日本公庫」に変更したことに伴い、それまでの「政策公庫総研レポート」は「日本公庫総研レポート」に名称変更した。

日本公庫総研レポート No.2008-5

発行日 2009年3月18日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1687

(禁 無断転載)