

# 組織のDNAと経営資源の円滑な承継

## —中小企業の事業承継問題の本質—

筒 井 徹  
(商工総合研究所)  
主任 研究員

### < 要 旨 >

- 中小企業の経済的な地位は高く、定性面においても独自の個性を発揮してわが国経済や地域社会を牽引している。中小企業の事業承継のあり方が当該企業の将来を左右するのはもちろんのこと、わが国の経済全体にも大きな影響を与える。
- 経営者の高齢化が進むなか小規模企業ほど事業承継の準備は進んでいない。また、高齢経営者企業を中心に廃業は高止まりしている。こうしたなか中小企業においても親族外承継が一般化してきているものの、依然として親族内承継を志向する傾向が強い。
- 事業承継の進め方については、準備の必要性や重要性を認識し、経営状況や経営課題、知的資産等の経営資源などを「見える化」し、経営改善に取り組むことが望まれる。そして経営理念やDNAを次世代に承継し、事業の成長・発展につなげていくよう心掛けるべきである。
- 事業承継支援の重要性は高まっており、税制改正による税負担の軽減や、事業引継ぎ支援事業による小規模企業のM&A支援の強化等が図られている。さらに事業承継5ヶ年計画に基づき事業承継プラットフォームを構築し、承継を支援する取り組みがはじまっている。
- 事業承継に際しては、事業を託す側と託される側がしっかりとコミュニケーションをとることが重要になってくる。また、新事業への挑戦には、起業よりも事業承継の方が有利であり、創業の促進という観点からも事業承継の持つ意義は大きい。
- 事例をみると、それぞれ承継形態は異なれど、競争力の源泉となっている経営資源を円滑に承継しつつ、企業価値を高めるための新たな取り組みを展開している。
- 中小企業はわが国経済のダイナミズムの源泉である。そのパフォーマンスを維持・強化していくためには、貴重な財産である組織のDNAや経営資源を円滑に引き継いでいく必要がある。これが中小企業の事業承継問題の本質であり、承継形態の如何を問わない。わが国経済にとって貴重な財産を守っていくためにも中小企業の迅速かつ冷静な対応が望まれる。

## 目次

はじめに	4 事業承継支援政策の概要と支援状況
1 中小企業経営の特性と事業承継の意義	4.1 事業承継ガイドライン
1.1 中小企業の経営組織の基本構造	4.2 事業承継支援策の概要
1.2 中小企業経営の特性	4.3 事業承継5ヶ年計画
1.3 経営者保証と心理的オーナーシップ	5 後継者候補からみた事業承継
1.4 経営資源の構成要素	5.1 ベンチャービジネスと事業承継
1.5 中小企業の事業承継の意義	5.2 「ガチンコ後継者ゼミ」
1.6 事業承継の考え方と形態	5.3 小括
2 中小企業の事業承継の現況と課題	6 ケーススタディ
2.1 経営者の高齢化	6.1 事例調査
2.2 経営の引継ぎ	(1) 親族内承継
2.3 廃業と経営資源の引継ぎ	【事例A】株式会社右川ゴム製造所
2.4 承継形態別の動向	(2) MBO
3 中小企業の事業承継のステップ	【事例B】株式会社ワタナベ
3.1 準備の必要性・重要性の認識	(3) 第三者承継
3.2 プレ承継	【事例C】平和みらい株式会社
3.3 事業承継計画の策定とマッチングの実施	6.2 考察
3.4 事業承継、M&A等の実行とポスト事業承継	おわりに

## はじめに

経営者の高齢化が進むなか小規模企業ほど事業承継の準備は進んでいない。高齢経営者企業を中心に廃業は高止まりしており、後継者難の中小企業は危機感を強めている。こうしたなか承継関連税の軽減や第三者承継の促進が、事業承継問題の解決策であるかのような論調も見受けられる。問題の本質が見失われてしまうことが懸念される状況にある。

事業承継は、経営組織の機能を維持・強化することを目的とする「手段」であってそれ自身が「目的」ではない。承継に際しては、競争力の源泉となっている組織のDNAや経営資源

をしっかりと引き継いでいくための準備や、ビジネスモデルを分析し、磨き上げていくプロセスが重要となる。中小企業が事業承継を急ぐあまり思考停止状態に陥り、事業承継の本質を見失ってしまえば、わが国経済のダイナミズムの減退を招くことになる。

本稿では中小企業の円滑な事業承継に向けた指針を示すために、中小企業経営と事業承継の基本的な考え方について整理を行う。そして後継者候補からみた事業承継や創業促進という視点も交えながら、中小企業の事業承継の本質について考察を試みたい。

本稿の構成は、まず中小企業の経営構造、経営資源、事業承継の意義や形態、事業承継

の現況と課題を分析する。次に事業承継のステップ、事業承継支援策を確認する。また視点を変えて後継者候補からみた事業承継のイメージや意義などを明らかにする。そして最後に事例を紹介し、中小企業の事業承継の本質について考察を試みる。

## 1 中小企業経営の特性と事業承継の意義

事業承継とは、「事業」を承継する取り組みである。事業はその運営主体となる経営組織が、様々な経営資源を活用しながら推進していく。本章ではまず中小企業の経営の特性を確認し、中小企業に期待される役割、事業承継の意義や重要性について考えてみたい。

### 1.1 中小企業の経営組織の基本構造

法人税法では、同族会社を保有株式でみた支配力で判断しており、会社の株主等<sup>1</sup>の3人以下並びに同族関係者等これらと特殊の関係のある個人及び法人の持ち株比率が50%を超える会社を「同族会社」と定めている<sup>2</sup>。

国税庁の「平成28年度分会社標本調査」に基づき資本金規模別にわが国の会社法人数のシェアと株式保有状況をみると、資本金1億円以下が全法人数の99.3%、1,000万円以下が86.1%を占めている。そして前者の96.7%、後者の97.3%が同族会社である。このようにわが国は小規模資本の会社が多く、そのほとんどは同族会社である。(図表1)。

現在、法人格を有する中小企業のほとんどは株式会社である。株式会社では、通常は株主が株主総会で選出した取締役によって構成される取締役会が経営権を掌握する<sup>3</sup>。上場企業は株主と取締役は別人で所有と経営が分離している場合が多い。これに対して中小企業は、株主が取締役を兼ねている場合がほとんどで、未上場企業は取締役会を設置する必要もない。つまり株主が経営権を握っており、株式の承継とともに経営権も移転する。

一般的に創業者ファミリーが経営に参画しているか、個人株主として相応の株式を有していれば、「ファミリービジネス」として取り扱われ

(図表1) 資本金規模別会社法人数、同族会社法人数 (2016年度)

	A：会社法人数 (万社)	シェア (%)	B：同族会社法人数 (万社)	B/A：シェア (%)
1,000万円以下	229.0	86.1	222.8	97.3
1,000万円超1億円以下	34.9	13.1	32.3	92.6
1億円以下	263.9	99.3	255.1	96.7
1億円超10億円以下	1.5	0.6	1.2	81.7
10億円超	0.5	0.2	0.3	61.5

(出所) 国税庁 (2018) 「平成28年度分会社標本調査」 第11表に基づき作成

(注) シェアは小数点第2位を四捨五入により算出

1 その会社が自己の株式または出資を有する場合のその会社を除く

2 「同族会社」のうち株主等の1人とその株主等と特殊の関係のある個人及び法人の持ち株比率が50%超の会社を「特定同族会社」と定めている

3 会社法によれば、株主は会社の経営に参加することを目的とした「共益権」を保有する。具体的には株主総会の議決権、議案権、役員等の解任請求権などである

ており<sup>4</sup>、大多数の中小企業は「ファミリービジネス」としての経営構造を有している。ファミリービジネスの代表的なモデルとしてはK.E.Gersick (1997) の3円モデルが挙げられる(図表2)。

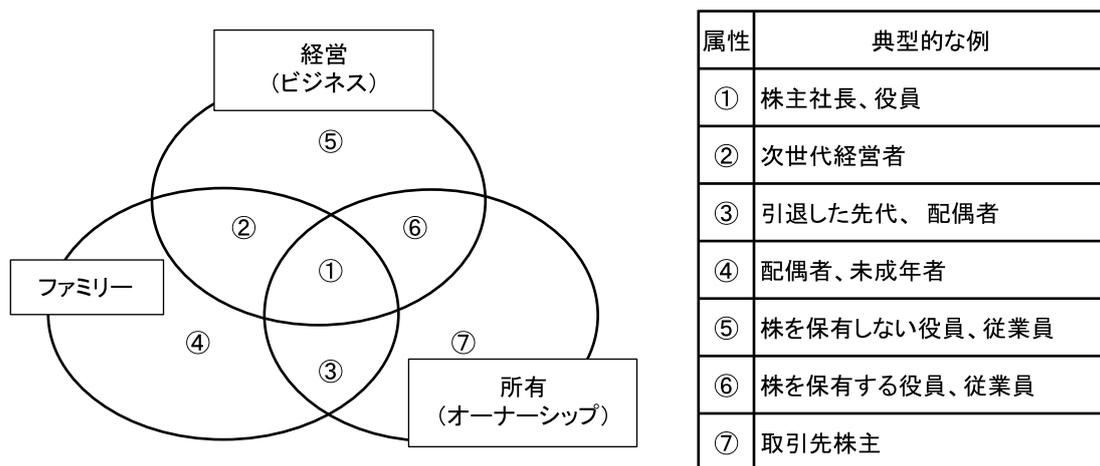
ファミリーの要素を持たないビジネスモデルは、「所有」と「経営」の2円構造となり利害関係者の属性は最大で3種類である<sup>5</sup>。これに対してファミリービジネスはこれら2つの要素に「ファミリー」という第3の要素が加わることから最大7種類の利害関係者が存在する(図表2)。そのために様々な関係者の利害を調整する必要がある<sup>6</sup>。例えば、図表2の③に属する関係者は多くの配当を望み、⑤に属する関係者は、配当を抑えて会社の成長のための投資や給与の原資にすることを望むのが自然であろう。特にオーナー社長は3つの円の中心に身を置き

ながら、それぞれ異なるニーズを調整する重責を担うことになる<sup>7</sup>。

## 1.2 中小企業経営の特性

中小企業は規模の面からみると小規模なるが故に必然的に市場支配力は弱く、大企業と比べると企業活動のエリアは狭い場合が多い(地域性が強い)。所有形態の面からみると経営者及びその一族が会社を支配している。「2011年版中小企業白書」によれば<sup>8</sup>、中小企業であることのメリットとデメリットについて、“総じて中小企業は、自らの規模が小さいことを、意思決定が迅速、小回りが利くとメリットを感じている一方、大規模な事業に対応困難、大規模な販売や営業が困難とデメリットに感じている”と分析しているが、これは上記の2つの属性に起因するものとみられる。

(図表2) ファミリービジネスシステムの3円モデル



(出所) 後藤俊夫 (2012) 『ファミリービジネス』 白桃書房p.31に基づき筆者作成

4 倉科 (2008) p.6-7。なお「同族会社」は法律上の概念であり、ファミリー企業と同義語ではない。また、「ファミリービジネス」の定義は多岐に亘り統一されたものはない

5 中小企業の場合図表2の①②③④の属性を有する利害関係者が存在しないケースは少ないとみられる

6 図表2の①②③④の属性を有する利害関係者のパワー、他の利害関係人との力関係などによりファミリービジネスの性格が異なってくる

7 武井 (2014) p.60

8 中小企業庁 (2011) p.68 ~ 69

なお所有形態面の特性について補足すると、所有と経営が分離している場合は、株主と経営者の利害は必ずしも一致しない。また、両者の保有している情報は同じではなく、「情報の非対称性」という問題が生じる。そのため経営者が株主の利益を無視して自己の利益を優先させるというモラルハザードが発生する可能性がある（エージェンシー問題）。例えば、経営者による短期的な企業規模の拡大を志向した過剰投資などである。

しかしファミリービジネスの場合はこうした問題は起きにくい。また、株主の短期的な要請に左右されることなく迅速な意思決定や柔軟な対応、長期的視点に立った経営が可能であり、顧客、取引先、従業員、地域住民などのステークホルダーと永続的な信頼関係を築くことができる。その反面、オーナー経営者が暴走してしまうリスクがある。また、最大で7種類の属性の異なる関係者の利害を調整する必要があり、様々な課題、リスクが内在している。

このようにファミリービジネスには長所と短所両面がある（図表3）。ファミリーの関与が円滑かつ有効に機能すれば、優れたパフォーマンス

を示すが、逆に全体の調和を乱す場合には、企業業績の悪化、不祥事の発生等も避けがたいものとなる。

### 1.3 経営者保証と心理的オーナーシップ

中小企業の資金調達構造をみると総じて自己資本比率が低く、運転資金、設備資金等事業に必要な資金は金融機関からの借入に依存している。2013年5月の「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」では、“借り手である中小企業経営者のうち80%超が個人保証を提供しており、個人保証は中小企業金融における取引慣行として定着している。また、個人保証は、貸し手の融資判断や、融資金額、金利の設定等にも密接に関係している。”と論じている。そして経営者による個人保証は、中小企業の金融の円滑化に寄与してきた面がある一方、中小企業の創業や再生、事業承継等を阻害するなどの弊害があると指摘している<sup>9</sup>。こうした経営者保証等の課題の解決を図るために同年12月に「経営者保証に関するガイドライン」が策定・公表された<sup>10</sup>。

ガイドラインは、個人保証に依存しない融資

（図表3）ファミリービジネスの主な特性

長所・プラス面	短所・課題・リスク
長期的視点に立った経営	ガバナンスの欠如
企業理念・目的の共有と承継を重視	ファミリー内の紛争
雇用維持と人的投資の重視	硬直的、排他的な企業風土
ブランド、信用の重視	コンプライアンスの欠如
迅速な意思決定	伝統、既存事業への過度の依存

（出所）望月和明（2014）「老舗企業の研究」『商工金融』2014年8月号p.36より抜粋

<sup>9</sup> 金融庁（2013）p.1、2

<sup>10</sup> 「名前・内容ともに知らない」が過半数を超えており、ガイドラインの認知度は低い（東京商工会議所（2018）p.26）

を促進するために、金融機関が融資にあたって個人保証を徴求する際の規律や考え方、既存保証契約の見直し等について定めている。ガイドラインでは中小企業が保証提供なしで資金調達を希望する場合には、①法人と経営者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性の確保、を求めている。ファミリービジネスの短所を克服しなければこうした要件はクリアできないであろう。また、事業承継時の債権者の対応については、前経営者の保証債務を後継者に当然に引き継がせるのではなく、必要な情報開示を得た上で、その必要性等について改めて検討するよう定めている<sup>11</sup>。

しかし、ガイドラインには法的拘束力はない。直近の金融庁の調査結果をみると<sup>12</sup>、2017年9月末においても新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は16.3%に止まっている。また、代表者交代時における保証の二重徴求の割合は4割弱を占めている。

個人保証については功罪両面あるものの、中小企業経営者は保証を提供することで無限責任を負い、株主としての有限責任を上回る大きなリスクを抱えることになる。つまり経営者は会社と運命共同体となり会社を支配する。津島(2017a)は、“個人保証を行うという危険負担は、

経営者に責任感をもたらし、この責任感が、自らが主人公となる場所、すなわち企業に対して多大な労力と資源を献身的に投入することへの動機となる。”と論じており<sup>13</sup>、心理的オーナーシップ<sup>14</sup>論を用いて、保証が経営者による会社の支配の確立に貢献することを説明している。

なお物上保証の状況についてみると、「2017年版中小企業白書」では事業の用に供されていない個人資産の担保提供割合について組織形態別に調査しており<sup>15</sup>、中規模法人は30.2%、小規模法人は40.7%、個人事業者は22.5%となっている。このなかで自宅が含まれる割合をみると、順に71.8%、68.0%、82.0%となっている。

#### 1.4 経営資源の構成要素

中小企業の経営資源は多岐に亘っている。中小企業の事業承継の手引書である「事業承継ガイドライン」では、後継者に承継すべき経営資源を「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別し、承継のエッセンスを紹介している<sup>16</sup>。「人（経営）」は経営権で、中小企業の場合は通常は株式の移転とともに経営権が移転する。「資産」は事業を行うために必要な資産及び負債（債務）である。また「知的資産」は貸借対照表上に記載されない無形の資産である。以上3要素と貸借対照表の関連については**図表4**の通りである。

11 日本商工会議所・全国銀行協会（2013）p.8。後継者の家族が保証に反対し、事業承継の支障となるケースもある

12 金融庁（2018）p.1

13 津島（2017a）p.89-98。著者は、株を保有しない経営者が連帯保証をすることによって「心理的なオーナーシップ」を高め、創業オーナーなどの大株主に対抗できると主張しており、これまで着目されなかった「経営者保証」の積極的機能を浮かび上がらせている。個人保証しているから最終決定権があることを関係者に認めさせることができるのであり、“非親族承継で問題となる経営者保証が、実は、中小企業における所有と支配の分離の経営形態を確立するうえで重大な有用性を発揮している”（同論文要旨）と論じている

14 心理的オーナーシップとは、組織が自分のものであるという感覚で、責任（担当する仕事や役割を、自分自身の課題と主体的に取り組む姿勢）とともに支配という概念を含む

15 中小企業庁（2017d）p.245～246

16 中小企業庁（2016c）p.17-19

(図表4) 経営資源3要素と貸借対照表の関連

借方		貸方	
②資産	現預金、有価証券、事業用資産（設備、不動産等）、借地権など	②負債（債務）	支払債務、借入金など 株式の承継とともに経営権が移転
		①資本	株主資本等 ↑

影響を与える

③知的資産 ⇒ 経営理念、人的資産、組織力、顧客とのネットワーク、ノウハウ、ブランド、知的財産権、許認可など

(出所) 中小企業庁 (2016c) 「事業承継ガイドライン」 p.17~19に基づき筆者作成

中小企業においては、資本に限りがあることから人材、伝統、アイデア、技術、ノウハウ、人脈等目に見えにくい経営資源である「知的資産」が競争力の源泉となっている。また、「知的資産」は各社の独自性や個性と密接な関係にある。「知的資産経営入門ガイドブック」によれば<sup>17</sup>、「知的資産」は、その特徴によって「人的資産」、「構造資産」、「関係資産」の3つに分類することができる。「人的資産」は、従業員個人に依存する強みであり、ノウハウ、経験、学習能力、モチベーション等が挙げられる。「構造資産」は、組織的に維持することができる強みであり、組織の柔軟性、顧客データベース、文化、システム、クレーム対応等が挙げられる。また、「関係資産」は、ステークホルダーとの関係における強みであり、企業イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、仕入先との良好な関係、金融機関への交渉力等が挙げられる。これらの知的資産に気付くこと（知的資産の棚卸し）から始め、その強みを「見える化」することで経営の維持・強化を図ることができる。例えば、従業員が属人的に保有している技能やノ

ウハウなどの「暗黙知」を「見える化」し、「形式知」へ変換することができれば共有の経営資源として活用することが可能となる。また、経営者や従業員が会社の強みを共有することで、会社の一体感を高めることができる。

### 1.5 中小企業の事業承継の意義

中小企業は「過小過多」で個性的な企業が多く、機動性、柔軟性や、知的資産を活かした創造性を発揮してわが国経済を牽引する立役者と位置付けられている。

定量的な面から中小企業の地位を確認すると、2014年の中小企業の企業数は約381万（会社数172万、個人事業者数209万）を数え、わが国の民営企業の99.7%を占めている。また、中小企業に勤務する従業者数は約3,361万人となっており、全従業者数の70.1%を占めている。とりわけ地方圏においてはその比率は高く、90%を上回っている都道府県も少なくない<sup>18</sup>。さらに富の源泉となる付加価値の創造という面から、粗付加価値額についてみると、中小企業は全体の51.4%のシェアを占めている<sup>19</sup>。このよ

<sup>17</sup> 東京商工会議所 (2013) p.4。同ガイドブックでは「知的資産経営」の概要と「知的資産経営レポート」の作成から開示までについて解説している

<sup>18</sup> 中小企業庁 (2017d) 付属資料 p.545、546によれば鳥取県等12の県は90%を超えている

<sup>19</sup> 財務省財政総合政策研究所「法人企業統計年報」に基づき2016年度の中小企業のシェアを算出。なお中小企業は金融・保険業を除く資本金1億円未満の営利法人とし、粗付加価値額=人件費+動産・不動産賃貸料+支払利息・割引料+租税公課+営業純益+減価償却費計

うにわが国の企業数のほとんどは中小企業であり、雇用面、付加価値創造面からみたシェアも高い。また定性的な面から中小企業の主な役割についてみると、①新たな産業の創出及び産業構造転換の担い手、②サプライチェーンの担い手、③地域経済の担い手、などとしてわが国経済の屋台骨を支えている。

しかしこうした中小企業のパフォーマンスを維持することが困難になってきている。政府は、“今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業の全体の1/3）が後継者未定。”と推計し、“現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性”を示唆している<sup>20</sup>。特に中小企業が経済や生活を支えている地方圏において経営者の高齢化が一段と深刻化しており、中小企業庁は“事業承継問題の解決なくして、地方経済の再生・持続的発展なし”と警鐘を鳴らしている。わが国経済にとって中小企業の円滑な事業承継が切望される状況にある。

また、個別の企業にとってみても、承継を機に従来の経営を見直すことがイノベーションを生み出すきっかけとなる。このようにマクロ・ミクロの両面から中小企業の事業承継の持つ意義は大きい。

## 1.6 事業承継の考え方と形態

これまでみてきた中小企業の経営構造とその特性を勘案すると、中小企業の後継者選定の考え方と事業承継の形態については図表5のとおり整理できるであろう。

前述の通り中小企業のオーナー経営者の多くは、会社と運命共同体であり「会社への想い」が強い。そのために自社のDNAの継承を重視し、自分に出来るだけ近い人物のなかから後継者を選定する傾向がみられる。後継者選定の思考パターンは、最初に「第三者」を除外し、「子息・子女」、「その他の親族」、「従業員等への承継」<sup>21</sup>、の順に検討する。そして最終的には後継候補者本人の意思・意欲、資質・能力、資金調達力・保証の諾否等を考慮したうえで後継者を決定するという流れになるであろう。親族、従業員に適任者がいないと判断した場合に初

(図表5) 事業承継の考え方と形態

承継の考え方	承継者の属性	形態	優先順位	
子供の有無 経営者の家庭に子供がいる	子息・子女	親族内承継	1	MBO、EBO M&A
	その他の親族		2	
経営者の家庭に子供がいない	従業員等	親族外承継	3	
	第三者		4	

(出所) 筆者作成

20 中小企業庁 (2017f) p.4

21 MBO (Management Buy-Out: 役員による株式取得) 及びEBO (Employee Buy-Out: 従業員による株式取得) がある。従業員承継の場合は借入金・個人保証の引継ぎや株式の承継が課題となる (東京商工会議所 (2018) p.24)

めてM&Aや、社外から後継者を招聘するという選択肢について検討することになると思われる。なお「事業引継ぎガイドライン」では、後継者不在の中小企業が社外の第三者に事業を引き継ぐ場合を「事業引継ぎ」と呼称している<sup>22</sup>。

中小企業経営という面からみると、親族内承継、親族外承継ともにメリット、デメリットはある。ただ、いずれにしても企業の強みや個性の源泉となっている「知的資産」等の経営資源が円滑に承継され、中小企業の多様性が維持されることが望まれる。

## 2 中小企業の事業承継の現況と課題

本章では事業承継のキーワードとなる経営者の高齢化、経営の引継ぎ、廃業の動向などを確認し、中小企業の事業承継の現況と課題について考えてみたい。

### 2.1 経営者の高齢化

経営者の高齢化に歯止めがかからない。帝国データバンクの「全国社長年齢分析（2018

年）」（2018.1.31）によれば<sup>23</sup>、2017年の社長の平均年齢は59.5歳（前年比+0.2歳）となり、調査開始以来過去最高齢を更新した。1990年以降の推移をみると一貫して上昇が続いており、この間に5.5歳上昇した。社長の年代層（7区分）別の構成比についてみると、「60代」が30.8%と最多となり「60代」以上が51.7%と過半数を占めている。前年の2016年と比較すると、「60代」が1.9%ポイント低下し、「70代」が1.5%ポイント上昇した。これは1947~1949年生まれの団塊の世代が70代に突入したことが影響しているとみられ、当面「70代」の経営者が増加する可能性が示唆される。

年商規模（7区分）別に1990年と2017年の社長の平均年齢を比較してみると、小規模企業ほど高齢化のスピードが速く、「1億円未満」が+8.1歳と最も速い。対照的に年商500億円以上の層では若返りが進んでおり、二極化傾向がみられる（図表6）。

なお「2016年版中小企業白書」により中小企業の経営者年齢の分布状況を見ると<sup>24</sup>、2015年の最頻年齢（ボリュームゾーン）は66歳と

（図表6）年商規模別社長の平均年齢（歳）

年商 年	1億円未満	1億円以上 10億円未満	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上 500億円未満	500億円以上 1,000億円未満	1,000億円 以上	平均
1990(A)	52.4	54.0	56.0	57.3	58.4	60.3	61.6	54.0
2017(B)	60.5	58.5	58.4	58.9	59.7	59.6	60.8	59.5
(B)-(A)	8.1	4.5	2.4	1.6	1.3	▲ 0.7	▲ 0.8	5.5

（出所）帝国データバンク（2018a）「全国社長年齢分析（2018年）」p.3及び同社（2016）「2016年全国社長分析」p.3を再編加工

22 中小企業庁（2015）p.5。「事業引継ぎ」には会社に引き継ぐ場合（M&A）と個人に引き継ぐ場合がある。後述する「後継者人材バンク」は後者に該当する

23 全国約147万社のデータから個人、非営利、公益法人等を除く企業の社長データを抽出

24 中小企業庁（2016a）p.454

なっており、全経営者の17.8%を占めている。1995年は47歳であったことから、20年間で19歳高齢化が進んだ。また中小企業の従業員規模（5区分）別の経営者の高齢化（65歳以上）割合の経年推移についてみると<sup>25</sup>、1995年は「従業員20人以下」の高齢化割合が最も低かったが、2015年には最も高くなっている。このように小規模企業の経営者の高齢化が顕著である。

## 2.2 経営の引継ぎ

帝国データバンクの「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」（2017.11.28）によれば<sup>26</sup>、全体の66.5%の企業が「後継者不在」の状況にあり、不在率は2016年対比0.4%ポイント上昇した。社長の年代層（7区分）別にみると「60代」は53.1%、「70代」は42.3%、「80歳以上」は34.2%となった。これらの3層は2016年と比べると比率は低下したものの、「60代」は過半数、「80歳以上」の1/3以上は後継者不在の状況にある。

年商規模（5区分）別にみると、小規模企業ほど不在率が高く、「1億円未満」は78.0%、100億円未満の層は過半数が後継者不在の状況にある。2011年と2017年を比較すると、100億円以上の層は不在率が低下したが、100億円未満の層は若干高まっている（図表7）。

また、同社の「全国社長分析（2017年）」（2017.1.31）に基づき社長の交代状況をみると<sup>27</sup>、2016年の社長交代率（1年間に社長の交代があった企業の比率）は3.97%となった。2013年以降交代率は若干上昇してきているものの、経営者の高齢化のスピードを勘案するとその水準は低い。また、2016年に社長が交代した企業の前代表の平均年齢は67.1歳であった<sup>28</sup>。なお「2013年版中小企業白書」によれば、中小企業の経営者の平均引退年齢は上昇傾向にあり、小規模事業者が70.5歳、中規模事業者は67.7歳で、小規模事業者の方が引退年齢は高い。30年以上前と比較すると前者は7.9歳、後者は6.4歳上昇した<sup>29</sup>。

（図表7）年商規模別後継者不在率（%）

年商 年	1億円未満	1億円以上 10億円未満	10億円以上 100億円未満	100億円以上 1,000億円未満	1,000億円以上
2011(A)	76.3	66.5	55.5	40.5	29.3
2014	76.6	67.7	57.0	40.8	25.7
2016	78.2	68.5	57.5	41.1	25.0
2017(B)	78.0	68.6	57.2	39.7	24.3
(B)-(A)	1.7	2.1	1.7	▲ 0.8	▲ 5.0

（出所）帝国データバンク（2017b）「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」p.3を再編加工

25 中小企業庁（2016a）p.455、456。区分は「20人以下」「21~50人」「51~100人」「101~300人」「301人以上」

26 2015年以降の後継者の実態について分析可能な33万4,117社を対象に調査

27 全国約146万社のデータから株式会社、有限会社のデータを抽出

28 前代表、新代表ともに年齢が判明した1万8,881社の平均年齢

29 中小企業庁（2013）p.125。調査は2012年11月に実施

「2016年版中小企業白書」は、経営者の年齢が上がるほど投資意欲の低下やリスク回避性向が高まることや、経営者が交代した企業や若年の経営者の方が利益率を向上させていることを示している<sup>30</sup>。経営者の若返りを図ることは、中小企業の成長の観点からも重要なテーマであるが、上記の通り中小企業においては事業承継の準備は進んでいない。

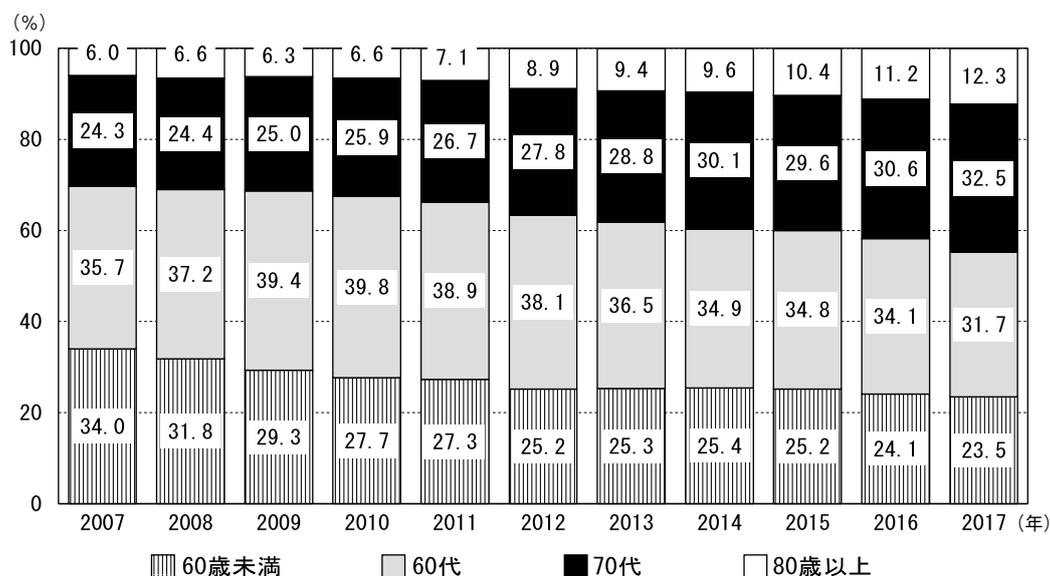
### 2.3 廃業と経営資源の引継ぎ

帝国データバンクの「全国『休廃業・解散』動向調査」(2018.1.31)によれば<sup>31</sup>、2017年の休廃業・解散(個人事業主を含む)は2万4,400件となり前年を若干下回った(前年比▲2.2%)。ただその数は同年の倒産件数(法的整理による倒産、負債10百万円以上)の2.9倍に

のぼっている(前年は3.1倍)。過去10年間の休廃業・解散については、2.4万から2.7万件台で推移しており、倒産件数の2~3倍の状況が続いている。

2017年に休廃業・解散した企業のうち、代表者の年齢が判明した先について年代層(7区分)別の構成比をみると、「70代」が32.5%と最も多かった。以下「60代」が31.7%、「50代」(12.4%)、「80歳以上」(12.3%)の順に続いており、平均年齢は66.7歳であった。2007年以降の推移をみると、ほぼ一貫して「70代」と「80歳以上」の比率が増加している(図表8)。この結果70歳以上の層が44.8%を占めるなど全体の半数近くを占めている。この背景には前述の通り団塊の世代の70歳代突入の影響があるとみられる。このように高齢経営者企業の休廃業・

(図表8) 休廃業・解散企業の代表年代層別構成比の推移 (%)



(出所) 帝国データバンク (2018b) 「全国『休廃業・解散』動向調査」(2018年)」p.3を再編加工

30 中小企業庁 (2016a) p.458~472

31 「休廃業」とは、企業活動を停止している状態を指す。「解散」とは、主に商業登記等で確認した場合を指す

解散が目立つ。

では中小企業は事業承継や廃業についてどのように考えているのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016.2.1)によれば<sup>32</sup>、「廃業予定」が50.0%と半数を占めた。次いで「未定」(含、後継者候補有)(21.8%)、「時期尚早」(15.9%)、「後継者決定」(12.4%)の順となった。

「廃業予定」企業についてみると、廃業理由は「当初から自分の代限りで辞めようと考えていた」(38.2%)、「事業に将来性がない」(27.9%)と続く。一方「子供に継ぐ意思がない」、「子供がいらない」、「適当な後継者が見つからない」といった所謂「後継者難」は合計で28.5%と一定の割合を占めるが多数派とはいえない。業績についてみると、同業他社と比べて業績が劣る企業の割合が他の類型(「未定」、「時期尚早」、「後継者決定」)よりも多い。また、今後10年間の事業の将来性についてみると、見通しの厳しい企業の割合が他の類型よりも多い。これに対して「未定」企業は、「後継者決定」企業と比べて従業員規模、業績、事業の将来性に遜色はない。村上(2017)は<sup>33</sup>、廃業予定企業の多くは“経営者の高齢化に伴って、徐々に市場から退出していくと思われる。その際に大きな社会的な問題が生じることはなさそうである。”とみている。また“後継者が決定しているか未定であるかを左右するのは、経営者に就任したとき

の年齢や男の子どもの多寡という経営者の属人的な要因である。”と分析しており、“事業承継に対する支援策を必要とするのは、決定企業よりはむしろ未定企業である”と未定企業の廃業による社会的損失を回避することの重要性を指摘している。

なお廃業により経営資源が全て失われるわけではない。井上(2017)は<sup>34</sup>、廃業した企業の29.9%が経営資源を譲り渡しており、日本全体での譲り渡し社数は約17万社超と推計している<sup>35</sup>。そして譲り渡した企業の45.1%、譲り受けた企業の53.3%が「満足している」と回答しており、事業承継を意図しない廃業等に伴う経営資源の引継ぎの有用性を評価している。今後は廃業先の持つ経営資源の引継ぎを支援することが、大きな意味を持つてくる。例えば、墨田区では廃業により失われる可能性のあるものづくり資産(事業・取引先、技術、固定資産)を区内でスムーズに承継するスキームを構築している<sup>36</sup>。現在までのところ目立った実績はないが、こうした廃業先の経営資源が承継されるような仕組みづくりについても目を向ける必要があるのではないだろうか。

## 2.4 承継形態別の動向

「2013年版中小企業白書」によれば、20年以上前は親族内承継が9割以上を占めており、親族外承継は1割に満たなかった<sup>37</sup>。しかし、2008年から2012年までの現経営者の承継形態

32 2015年9月に中小企業全体を対象として調査を実施、有効回答数4,163人(うち従業員299人以下の中小企業経営者4,110人)

33 村上(2017) p.1(要旨)

34 井上(2017) p.48

35 なお同論文(p.48)では“現在経営中である企業における譲り渡しを含めると37万社を超える企業が譲り渡している。また、その結果として、既存企業の1割強にあたる42万7,555社が経営資源を譲り受けている。”と推計している

36 墨田区(2018) p.3

37 中小企業庁(2013) p.136、調査時点は2012年11月

をみると、中規模企業（小規模企業<sup>38</sup>以外の中小企業）は親族外承継が親族内承継を上回っており、小規模企業についても親族外承継が35%を占めた<sup>39</sup>。また、「2017年版中小企業白書」によれば、このところ親族外承継が全体の54～56%台で推移しており、親族内承継を上回る状況が続いている（**図表9**）。こうしたなかM&Aに対する関心が高まってきている。しかしながら、先程の「2017年後継者問題に関する

企業の実態調査」に基づき「後継者あり」の企業についてその承継動向をみると<sup>40</sup>、2017年は全体の68.6%は親族内承継で、31.4%が親族外承継となっている。このように中小企業では依然として親族内承継を志向する傾向が強い。なかでも子供への承継比率が40.5%と高い。なお2011年以降の比率の推移をみると、親族外承継が増加し親族内承継が減少しているが、5%ポイント程度の増減に止まっている。

（図表9）親族内・親族外承継比率の推移（%）

形態 \ 年	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
親族内承継	45.9	45.0	43.4	43.7	44.7	45.6	45.4	44.8	45.8
親族外承継	54.1	55.0	56.6	56.3	55.3	54.4	54.6	55.2	54.2

（出所）中小企業庁（2017d）『2017年版中小企業白書』p.234第2-2-4図を再編加工

### 3 中小企業の事業承継のステップ

「2014年版中小企業白書」によれば、中規模企業の66.9%、小規模事業者の55.8%の経営者は、後継者の育成には5年以上必要であるとみている<sup>41</sup>。また経営資源の承継についても十分な時間をとって計画的に進めていくことが望まれる。このように事業を円滑に承継するためには相当の時間と労力を要する。「事業承継ガイドライン」では、“事業承継の円滑化のためには、早期に準備に着手し、専門家等の支援機関の

協力を得ながら、事業承継の実行、さらには自社の事業の10年後をも見据えて、着実に行動を重ねていく必要がある。どのような経営者であっても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備に着手することは出来ない。”<sup>42</sup>という認識に立ち、承継の進め方を解説している（**図表10**）。以下同ガイドラインに準拠し、事業を託す側の視点に立脚し、承継手続きの基本的な考え方やステップ、具体的なアクション等を概観することとする<sup>43</sup>。

38 従業員20人以下（商業（卸売業・小売業）・サービス業は5人以下）の事業者等を指す

39 中小企業庁（2013）p.143

40 同書p.3。「後継者あり」の企業（11万1,860社）について後継者の属性を分析している

41 中小企業庁（2014）p.252

42 中小企業庁（2016c）p.20

43 以下、中小企業庁（2016c）p.20～34参照



承継の準備に着手することを推奨している。なお潜在的なニーズの掘り起こしのためには認定支援機関<sup>46</sup>等からの積極的なアプローチが期待され、「診断票」<sup>47</sup>に基づくヒアリングや対話を通じた「事業承継診断」の活用が有益であると指摘している（図表11）。認定支援機関等が診断結果を踏まえ、経営者が次のステップに進むことができるようサポートを行うことで、問題の先送りを回避し円滑な事業承継を後押しすることができる。

### 3.2 プレ承継

事業を承継するためには手続きに入る前に経営状況や経営課題、経営資源等を「見える化」し、現状を正確に把握し、その結果を踏まえた経営改善（磨き上げ）に取り組むことが望まれる。経営状況の見える化の対象となるのは、事業、資産、財務及び目に見えない知的資産である

（図表12）。事業の見える化は経営課題を明らかにし、資産の見える化は後継者の不安を解消する。また、財務の見える化は金融機関や取引先からの信用度を高め、資金調達・取引の円滑化に寄与する。

また、事業承継を円滑に行うためには、経営状況のみならず会社を取り巻く内外の環境を把握し、課題を見える化し、早期に対応していく必要がある。例えば後継者決定に際しては、まず候補者を探索し、候補者がいる場合は同人の承継意思を十分確認するとともに、適性（意欲、能力、年齢等）を見極める。出来れば候補者を複数名確保することが望ましい。また自社株式が分散している場合や、後継者候補にステークホルダーから異論が生じる可能性がある場合はその対応策を事前に検討する。現状把握が不十分なまま経営者が突然死亡する、意思能力が衰えてしまう、ということになれば

（図表11）事業承継診断ヒアリングのイメージ

Q1. 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。
Q2. 後継者候補に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。
Q3. 後継者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。
Q4. 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか。
Q5. 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）にとりかかっていますか。

（出所）中小企業庁（2016c）「事業承継ガイドライン」p.81

（図表12）経営状況、経営資源の「見える化」に向けたアクション

	「見える化」に向けたアクションの具体例
経営	自社の強みと弱みを把握、「ローカルベンチマーク」等の経営分析ツールを活用
資産	会社資産と個人資産の区別、自社株式の保有状況と評価額を把握
財務	「中小企業の会計に関する指針」等を活用し、客観的な財務諸表を作成
知的資産	「知的資産経営報告書」等を活用し、知的資産の価値を再認識する

（出所）中小企業庁（2017b）「会社の未来につなげる10年先の会社を考えよう」p.5に基づき筆者作成

46 中小企業の経営支援を行うために、一定レベル以上の専門知識や実務経験を持つ者に対し国が認定する公的な支援機関。具体的には商工会、商工会議所、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等で現在全国には約25万が認定されている

47 事業承継診断票については「事業承継ガイドライン」p.91（相対用）、p.92（自己診断用）参照

様々なトラブルが生じ、事業の存続も危うくなる<sup>48</sup>。こうした危機を回避するためのリスクマネジメントが求められる。

経営改善（磨き上げ）については本業である事業の継続・発展に努め、良い状態で後継者に事業を引き継ぐことを目指す。その方策としては、本業の競争力の強化、経営体制の総点検、経営強化に資する取り組み等が挙げられる（図表13）。なお業績が悪化している中小企業においては、事業承継のタイミングは事業再生を行う契機であり、早期に事業再生に着手する必要がある。

### 3.3 事業承継計画の策定とマッチングの実施

後継者が決定した場合には、経営者は後継者及び経営に関与している親族と共同で、事業

計画や資産の移転計画を含む事業承継計画を策定する。計画策定に必要な作業と計画の内容については図表14①②の通りである。ちなみに承継時の課題として「後継者の育成」や「承継後を見据えた経営計画策定」を挙げる声が多い<sup>49</sup>。

計画策定後はこれらの関係者と承継計画を共有しておくことが望まれる。しかし事業計画の作成が承継後の業績を保証するものではない。海外の研究結果によれば、過度に税務プランを重視した計画は承継後の業績を悪化させる<sup>50</sup>。また、外部アドバイザーに頼りすぎないように留意すべきである。重要な点は、事業の経営理念やDNAを後継者と従業員に承継していくことであり、これにより事業承継後も軸のぶれない事業運営が可能となる。

（図表13）経営改善（磨き上げ）に向けたアクション

	「磨き上げ」に向けたアクションの具体例
競争力の強化	商品力を伸ばしマーケットを開拓、人的資源の強化
経営体制の総点検	役員、従業員の役割の明確化、経営者の権限移譲によるリスク分散、経営資源のスリム化
経営強化に資する取り組み	財務状況を正確かつタイムリーに把握し、経営者自らが利害関係者に説明

（出所）中小企業庁（2017b）「会社の未来につなげる10年先の会社を考えよう」p.7に基づき筆者作成

（図表14）事業承継計画策定に必要な作業と計画の内容

#### ①必要な作業

作業内容
自社の現状分析
今後の予測
方向性、承継時期
目標の設定
課題の整理

#### ②事業承継計画内容

主要カテゴリー	計画内容等
会社の中長期目標	経営理念、事業の方向性、将来の利益目標
経営者の行動	専門家への相談、関係者への周知、後継者への段階的な権限移譲
後継者の行動	社内研修、社外での実務経験、外部研修
会社の行動	自社株式の分散を防止するための行動

（出所）中小企業庁（2017a）『経営者のための事業承継マニュアル』p.11～17に基づき筆者作成

48 遺産分割の紛争、相続税納税のための資金不足等が考えられる

49 大同生命（2018）p.5。回答比率（複数回答）は前者の67%に次いで後者が44%

50 倉科（2008）p.60

一方、後継者が決まらず社外の第三者への承継を決断した場合（事業引継ぎ<sup>51</sup>）には、マッチング等により売却候補先を探索・選定し、M&A等の実行について検討することになる。M&Aは法制面、税務面等専門的な知識やノウハウが要求されるため、中小企業が単独で手続きを進めることは困難である。また、一般的に売り手は売却意図を知られずに手続きを進めたいと考えており、買い手は自身で情報を収集することができない。従って、多くの場合はM&A仲介機関等のサポートが必要となってくる。仲介機関に相談を行う際には「どのような形の承継を望むのか」という承継の考え方、譲渡の際に優先する条件やその順位を明確にしておくことが肝要である。条件の例としては、「従業員の雇用」、「社名を残す」、「売却価格」、「売却先が信頼できる」等が考えられる。

### 3.4 事業承継、M&A等の実行とポスト事業承継

以上これまでのプロセスを経て把握された経営課題の解消に取り組みながら、事業承継計画やM&A手続き等に沿って経営権および経営資源の移譲を実行していくことになる。事業の承継はゴールではなく、企業価値を高めていくチャンスと捉えるべきで、承継後の取り組みがその成否を決めることになる。

後継者が決定し承継を実行した場合は、新経営者が会社の競争力の源泉となっている経営資源を維持しつつ、従来と異なる視点で事業の見直しを行い、新たな成長ステージにステップアップすることが期待される。事業承継が「第

二創業」<sup>52</sup>といわれる所以である。

一方、後継者が決まらず事業売却となった場合は、M&Aの買い手は当然ながら経営統合後のシナジー効果を追求する。すなわち売り手の中小企業の強みを買い手が円滑に承継し、経営資源を巧く活用していくことが重要になってくる。そのためには売り手企業の社風や文化を尊重し、従業員のモチベーションを高めるような統合が望まれる。

いずれにしても事業を承継する場合は、新たな経営者・経営陣による成長・発展につながるような取り組みを心掛けるべきであろう。

## 4 事業承継支援政策の概要と支援状況

「産業競争力の強化に関する実行計画（2018年版）」の重点施策項目の1つとして、事業承継の集中支援が掲げられている。今後10年程度を事業承継の集中実施期間として取り組みを強化し、早期・計画的な事業承継準備から事業承継後の経営革新等への支援までシームレスに対応するとしており、今や事業承継支援は重要な政策課題となっている。本章では主な中小企業の事業承継支援策の概要と最近の取り組みなどについて確認する。

### 4.1 事業承継ガイドライン

中小企業庁は中小企業の事業承継の円滑化に係る総合的な検討を行う観点から、士業団体、中小企業関係団体等と協力して2005年に「事業承継協議会」を設立した。その検討成果として翌2006年に「事業承継ガイドライン」が策定・

51 承継手続については「事業引継ぎガイドライン」で詳述されている（脚注22参照）

52 後述する山野氏は、後継者の視点から事業承継の実態を調査するなかで、「ベンチャー型事業承継」という概念を提唱し、後継者がより積極的に新たなビジネスに挑戦することを推奨している。そして近畿経済産業局もこうした取り組みを支援している（図表17）

公表された。その後経営者の高齢化が一段と進み、事業承継支援の重要性がさらに高まるなか、同庁はガイドラインの改訂見直しをすすめ、2016年12月に現在の「事業承継ガイドライン」が策定された。

ガイドラインの主な内容は①事業承継に向けた早期・計画的な取り組みの重要性（事業承継診断の導入（**図表11**））、②事業承継に向けた5ステップの提示（**図表10**）、③地域における事業承継支援体制の強化<sup>53</sup>、以上3点である。また、ガイドラインでは円滑な事業承継のために活用すべきツールや注意すべきポイントなどを詳らかにしている<sup>54</sup>。

## 4.2 事業承継支援策の概要

中小企業の事業承継に関する政策面の支援についてみると、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下「経営承継円

滑化法」と記す）及び租税特別措置法に基づく税制面、金融面の支援と<sup>55</sup>、「産業競争力強化法」<sup>56</sup>に基づく事業引継ぎ支援業務が中心となっている。これまでの支援の流れをみると、2008年の「経営承継円滑化法」成立当初は相続税や贈与税の軽減措置などによる「親族内」承継に対するサポートに力点が置かれていた。その後同法の改正などにより事業承継税制の対象範囲が従業員等の「親族外」にも広がった。また、親族および従業員以外の第三者への事業承継が増加するなか、2011年に「事業引継ぎ支援事業」がスタートし、2015年度までに事業引継ぎ支援センターの全国展開が完了した。このように最近では「親族外」承継についてもサポート体制が強化されつつある。主な支援策である事業承継税制と事業引継ぎ支援事業の取り組みの概要については**図表15**の通りである。

(図表15) 事業承継に関する主な政策面の支援

主な項目	概要	根拠法令等
事業承継税制 (2009年～)	非上場株式等に係る相続税、贈与税の猶予制度創設（創設時は相続80%分、贈与100%分） →その後制度適用要件の緩和が進む →平成29年度税制改正…相続時精算課税制度による贈与が、贈与税の納税猶予制度の対象に加わる →平成30年度税制改正…現行の一般措置に加えて「特例事業承継制度」（特例措置）を創設	経営承継円滑化法
遺留分にかかる特例 (2009年～)	一定の要件のもとで遺留分の規定と異なる合意を認め、事業承継者が自ら手続を進めることができる（除外合意、固定合意） 推定相続人全員の合意を得て、経済産業大臣及び家庭裁判所の許可要	
金融支援 (2008年～)	①融資…日本政策金融公庫法、沖縄振興開発金融公庫法 ②保証…中小企業信用保険法の特例	
事業引継ぎ支援事業 (2011年～)	2011年10月 事業引継ぎ支援事業開始 2014年4月 「中小企業事業引継ぎ支援全国本部」を設置 2015年2月 「事業承継・引継ぎ支援センター」新設	産業競争力強化法

(出所) 中小企業基盤整備機構（2018b）「中小企業経営者のための事業承継対策」などに基づき筆者作成

53 後述する通り事業承継5ヶ年計画に基づき「プッシュ型事業承継支援高度化事業」を展開中（脚注64参照）

54 種類株式、信託、生命保険の活用や持ち株会社の設立などの手法についても解説している。ガイドラインは内容が多岐にわたり分量も多いことから、中小企業庁は2017年3月に経営者向けに端的に必要な事項を示した「経営者のための事業承継マニュアル」、「会社の未来につなげる10年先の会社を考えよう」を発行した

55 親族外承継や個人事業主の事業承継を含め、幅広い資金ニーズに対応

56 2011年に「産業活力の再生及び産業活動の核心に関する特別措置法」（産活法）の一部改正により「事業引継ぎ相談窓口」が設置され支援業務がスタートしたが、同法は2014年の「産業競争力強化法」の施行に伴い廃止された。その後は新法に基づき支援業務を実施

## (1) 事業承継税制

事業承継税制とは、中小企業の後継者が非上場会社の株式等を先代経営者等から贈与または相続により取得した場合において、後継者の税負担の軽減を図る制度（非上場株式の相続税・贈与税納税猶予制度）である。同制度は、生前贈与の税制優遇制度である「遺留分に関する民法の特例」<sup>57</sup>とともに2009年にスタートし、その後の法改正により、対象者の範囲や雇用維持などの要件が緩和されてきた（図表15）。平成29年度（2017年度）の税制改正では、「相続時精算課税制度」<sup>58</sup>による贈与が贈与税の納税猶予制度の適用対象に加わった。また、贈与者が死亡した場合の確認要件も緩和された。そして平成30年度（2018年度）の税制改正により「特例事業承継制度」（以下「特例措置」と記す）が創設され、事業承継税制が抜本的に拡充された<sup>59</sup>。この結果、一定の要件のもとに贈与税、相続税が全額納税猶予されることとなった。

なお特例措置の主なポイントは、①対象株式数の上限撤廃（現行2/3→100%）<sup>60</sup>、②相続税の納税猶予額割合の拡大（現行80%→100%）、③雇用要件の撤廃（現行承継後5年平均80%維持→撤廃、ただし理由報告や助言指導要）、④対象者の拡大（複数株主から最大3人の後継者に対する贈与・相続の認容）、⑤新たな減免制度の創設（売却・合併・廃業時の減免可）、⑥相続時精算課税制度の適用範囲拡大（直系

卑属以外への適用）などであり、現行制度よりも明らかに有利である。適用を受けるためには2023年3月までに特例承継計画を都道府県知事に提出、2027年12月までに承継を行う必要がある<sup>61</sup>。

また、「中小企業等経営強化法」を改正し、M&Aによる事業承継を支援対象に追加した。これにより経営力向上計画の認定を受けた事業者に対しては、再編・統合を行った際に係る登録免許税・不動産取得税の軽減措置が講じられることとなった。

なお個人事業者の事業承継に係る税制上の措置については、既存の事業用の宅地についての特例措置のあり方を含め、引き続き総合的に検討することとなっている。

## (2) 事業引継ぎ支援事業

事業引継ぎ支援事業は、民間の仲介業者や地域金融機関のターゲットとはなりにくい小規模企業のM&A支援に力を入れている。また、地域をまたがる広域的なマッチングの強化を図るために2014年4月に中小企業基盤整備機構内に「中小企業事業引継ぎ支援全国本部」が設置された。翌2015年2月には同機構内に「事業承継・引継ぎ支援センター」が新設され、同年4月に全国各地の事業引継ぎ支援センターとの間でM&Aのデータベースが構築された。その後同センターは民間仲介業者、金融機関及び支援機関等との連携を強化し、全国レベルで売

57 贈与した株式等を遺留分算定基礎財産から除外する「除外合意」と、贈与した株式等の評価額をあらかじめ固定する「固定合意」の2つの方法がある。  
2016年度以降対象を親族外に拡充

58 原則として60歳以上の父母又は祖父母から、20歳以上の子又は孫に対し、財産を贈与した場合において選択できる贈与税の制度。非課税枠は2,500万円を限度額まで複数年にわたり使用可。相続税の精算時に精算（合算）する

59 特例措置は現行の一般措置の特例と位置付けられており、2027年まで2種類の事業承継税制が併存することになる

60 ただし議決権に制限がある株式は対象外となる点は現行制度と同じ

61 計画を提出して株式を2027年12月までに贈与すれば、その後の相続が2027年12月を超えても特例を適用することができる

り手企業と買い手企業の情報を集約している。そして2016年度下期から、企業情報を特定しない売り及び買い情報を「ノンネームデータベース」として、登録支援機関等（金融機関等及び士業法人等）に開示し、マッチング支援の向上に取り組んでいる。

また、一部の事業引継ぎ支援センターでは後継者不在の小規模事業者と起業家を結び付ける「後継者人材バンク事業」を実施している。同事業は2016年度までに21カ所の引継ぎ支援センターで運営されており、各自治体が推進するUIターン等の移住促進事業等と連携しつつ、後継者不在企業の支援を行っている。

こうした取り組みにより、これまでは各都道府県のセンター内のみで利用されていた売り手と買い手の情報を全国規模で共有することが可能となった。その結果成約件数の伸びは顕著である（**図表16**）<sup>62</sup>。ちなみに2016年度の成約実績の形態別内訳をみると、第三者承継が67%（うち後継者人材バンク3%）、従業員承継が21%となっている。また、M&Aにとどまらず親族内承継も12%を占めている。なお譲渡先企業の業容についてみると、売上高5億円以下が88%、従業員数10人以下が64%と、小規模企

業が大半を占めている。

### 4.3 事業承継5ヶ年計画

中小企業庁は2017年7月に「事業承継5ヶ年計画」を策定した。その目的は、地域の事業を次世代に引き継ぐとともに、事業承継を契機に後継者が「ベンチャー型事業承継」<sup>63</sup>などの経営革新等に積極的にチャレンジしやすい環境を整備することにある。今後5ヶ年程度（2017～2021年）は事業承継支援の集中実施期間とし、以下の5つの観点から支援体制、支援施策を抜本的に強化するとしている。

第一は経営者の「気付き」の提供である。具体的には地域毎の事業承継プラットフォームを構築し、5年間で25～30万社を対象に事業承継診断を実施することを目標としている。こうした取り組みを通じて事業承継ニーズを掘り起こす。

第二は後継者が継ぎたくなるような環境整備である。そのために事業承継補助金等により早期承継のインセンティブを強化し、後継者や経営者による経営の合理化やビジネスモデルの転換等成長への挑戦を支援する。また、前述の事業承継税制の更なる活用を図る。

第三は後継者マッチング支援の強化で、既

（図表16）事業引継ぎ支援センターへの相談社数、事業引継ぎ件数の実績

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016
累計相談社数	250	1,244	2,878	5,772	10,696	16,988
累計引継ぎ件数	0	17	50	152	361	791

（出所）中小企業基盤整備機構（2017）「平成28年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」p.5に基づき筆者作成

（注）2011年度は10月以降の6ヶ月間の実績を計上

62 2016年度までの後継者人材バンクの成約実績は20件となっている

63 図表17参照

述の通りである。

第四は事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備で、サプライチェーンや地域における事業統合等を支援する。

第五は経営人材の活用で、経営スキルの高い人材を事業承継支援へ活用する。具体的には、人材紹介会社と事業引継ぎ支援センターとの連携や経営人材の活用を促進するためのインセンティブ策等を検討する。

なお第一の事業承継プラットフォームの構築について補足すると、2017年度から都道府県単位で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される事業承継診断を行うネットワークを構築する事業（事業承継ネットワーク構築事業）がスタートした。当該ネットワークにおいては、主に①都道府県における事業承継支援体制の整備、②事業承継診断の実施、③事業承継支援に関する連携体制の構築、以上3つの観点から事業を実施している。そして掘り起こされたニーズに対して地域の専門家が連携してより踏み込んだ承継支援を実施する（プッシュ型事業承継支援強化事業）<sup>64</sup>。

ちなみに2017年度の実績をみると、岩手県などの全国19の県で事業承継ネットワーク地域事務局を担う事業者が採択された<sup>65</sup>。また、青森県など4つの県では本事業と同様の取組が県の独自事業として実施された<sup>66</sup>。その結果、2017年4月から2018年1月までの事業承継診断件数は47,999件となった（採択19地域事務局：45,852件、独自ネットワーク4県：2,147件）。

計画では2018年度にかけて事業承継ネットワークの全国展開を図ることで年間5万件の診断実施としているが、実績は計画を上回る勢いで推移している。

## 5 後継者候補からみた事業承継

事業承継については、事業を託す現経営者側の視点で語られることが専らとなっている。しかし引き継ぐ意思を持つ者が現れなければ承継できない。本章では事業を託される側の後継者候補の視点からみた事業承継のイメージや意義について考えてみたい。

### 5.1 ベンチャービジネスと事業承継

近畿経済産業局は、競争力のある起業家群と支援者が連携した、地域で起業家を生み育てる好循環（エコシステム）の確立を目指して「関西起業家・ベンチャーエコシステム構築プロジェクト」（NEXT INNOVATION）を展開している。当該プロジェクトでは、関西の産業集積などの地の利を活かした事業、地域経済への波及効果の高い事業を重点的に支援するために2017年度においては3種類の事業を実施した（図表17）。2018年度の事業については、事業承継を機に、既往のビジネスである家業の経営資源を活用して新たな領域にチャレンジする「ベンチャー型事業承継」<sup>67</sup>に特化している。ベンチャービジネスの育成という視点からも、中小企業の事業承継のあり方が重要になってきているといえよう。

64 前工程「事業承継ネットワーク構築事業」と後工程「プッシュ型事業承継支援強化事業」の2工程を併せて「プッシュ型事業承継支援高度化事業」と呼称（中小企業庁（2018a）p.2）

65 岩手、宮城、栃木、群馬、千葉、神奈川、静岡、愛知、岐阜、三重、石川、福井、広島、山口、徳島、香川、愛媛、熊本、大分の19県

66 青森、秋田、福島、鳥根の4県

67 従来の「第二創業」よりも積極的な対応を期待するニュアンスが窺える

(図表 17) NEXT INNOVATION の支援対象

ターゲット	ターゲットの属性
テック系ベンチャー (Techvator)	技術系ベンチャーで破壊的イノベーションを起こすようなビジネスモデルや成長性の見込める新製品、新サービスの開発に挑戦する起業家
ベンチャー型事業承継 (Renovator)	先代から受け継いだ有形・無形の経営資源を活用し、永続的な経営を実現するために新たな領域に果敢に挑戦し、社会に新たな価値を生み出す若手後継者
地域課題解決型ベンチャー (Genovator)	地元の資源の活用や地元の課題を解決するために社会性と事業性を併せ持つビジネスを展開する若手経営者、起業家

(出所) 近畿経済産業局 (2017) 「NEXT INNOVATION アクションプログラム」 p.6

## 5.2 「ガチンコ後継者ゼミ」

関西大学では、2013年以降毎年「ガチンコ後継者ゼミ」を開講している<sup>68</sup>。当該講座は、「家業」を持つ学生に限定した講座であり、毎回15～20名が受講している。以下同講座を担当している山野千枝氏への取材に基づき、同講座の目的、講義内容、学生の反応、受講前後の意識や考え方の変化などについてとりまとめた。

山野氏は、大阪市の外郭団体である公益財団法人大阪市都市型産業振興センター（大阪産業創造館）のチーフプロデューサーであり、同機関が発行している雑誌「Bplatz」の編集長として、多くの魅力的な経営者を取材してきた。彼らは「家業」を承継するとともに新たなビジネスに挑戦している。つまり既存企業が世代交代を機にベンチャー企業と同じ役割を果たしている。こうしたチャレンジがないと中小企業は生き残れない。そこで彼女は「事業承継」をベンチャー支援策の一環として考える視点が重要であると考え、「ベンチャー型事業承継」という概念を打ち出して啓蒙活動を続けている。

### (講座の狙い、取り組みスタンス)

新規起業によるベンチャービジネスは華やかな印象があり注目される。これに対して既存の

「家業」を継ぐことは地味で目立たない。しかし、「家業」はその歴史の中で多くの財産を蓄積してきている。故に新たなビジネスを「起業」する際には、ゼロから事業をスタートするよりも既存の事業を引き継ぎ、その財産を活用する方が有利である。

ただ、当然ながら引き継ぐ人が現れなければ貴重な財産を承継できず、有効活用することも難しくなる。そこで事業を託される側の視点に立脚し、事業承継について考察する必要があると考え、中小企業の後継者候補と目される学生を対象とした講座を開講した。

本講座では「家業」を引き継ぐことの是非について論じることはしない。いわんや講座終了までの間に事業承継の結論を出すことを求めるものではない。「家業」について受講生に真剣に考えてもらうことに力点を置いており、彼らの主体性を重視している。さらに同じ境遇のメンバー限定の授業であることから、共通した悩みを持つ受講生が多く、お互いに相談することができるという副次的な教育効果も大きいとみている。

### (講義の内容、学生の反応)

2018年度の講義内容は、ガイダンスから始

68 関西学院大学においても2012～2017年にかけて「ガチンコ後継者ゼミ」を開講した

まり、専門家講義が3回、グループ討議が3回、経営者講義が6回、発表が1回で、最終回は発表会・総括となっている。各回の内容については図表18の通りである。

初回のガイダンスでは、自己紹介とともに「起業家VS後継者」と題して、受講生の持つ両者のイメージを自由に議論する。結果は毎回同じで、起業家に対するポジティブなイメージと後継者に対するネガティブなイメージが際立つこととなる。この段階では受講生はほぼ例外なく全員が「家業」についてネガティブなイメージを持っている。

「経営者講義」はこうした偏ったイメージを払拭するために有効である。講義では家業を継いだ様々な業種の若手経営者をゲストスピーカーとして招き、自らの体験や苦勞、心の中の葛藤などについて生の声で語ってもらう<sup>69</sup>。すると学生からは「どうして継ぐことを決めたのか」、「親に相談したいがあまり期待されても困

る」等の本音が出ることが多い。

また、「我が家の創業ストーリー」は、受講者全員が家業を調査し、全員の前で発表する。受講生は課題をこなすために親世代と家業について話し合うことになる。その結果、彼らは家業の歴史や先人の苦勞、事業への熱い想いを知る。一方、親世代は、子供が事業に関心を示したことで事業への意欲が高まる例が多いようである。そして講義を通じてそれぞれの受講生の家業の創業からの歴史を全員でシェアすることとなる。

こうした時間を積み重ねることで、受講生は家業を真正面から素直にみるようになり、家業に対する偏見は消えていく。「家業」に対するネガティブなイメージは次第にニュートラルに変わっていく。

終盤の「グループ討議」では、受講生は家業の歴史の中で蓄積された多くの財産をベースとしたベンチャービジネスの可能性について自

(図表18) 「ガチンコ後継者ゼミ」の講義内容

1	ガイダンス	自己紹介
2	専門家講義	「事業承継の本質と後継者のキャリア」
3	グループ討議	「自分を知る」ハタチの人生を棚卸し
4	経営者講義	「100年続く靴卸問屋の四代目、始めたのは神戸元町発レザーブランド」
5	発表	「我が家の創業ストーリー」
6～9	経営者講義	「家業の印刷塗料卸はいつの間にかITクラウド企業に」、「ものづくりの力で感動を届ける!」、「元CAは、3代目跡取り娘～私の実家は、奈良の小さな靴下工場～」、「ベンチャー型事業承継」
10	専門家講義	「後継者たる者、起業家のように後を継げ」
11	経営者講義	「留学中に家業が窮地に。死に物狂いで臨んだ事業再建」
12	専門家講義	「ファミリービジネス概論」
13、14	グループ討議	「家業でイノベーション、新規事業を考える」
15	発表会・総括	

(出所) インタビューに基づき筆者作成

69 親子の関係や兄弟との軋轢、仲が良くない親戚の存在等生々しい話もあることもある。なかには「継ぎたいと思って継ぐ人は少ないのでは」、「親と同じことをしたくない」と本音を語る経営者もいる

由に議論する。「自分が事業を引き継いだら」という仮定の下、受講生の夢や妄想を自由に語ってもらう。そして最終回の「発表会・総括」の時間を迎えるが、この頃には受講生の多くは「家業」を引き継ぐことも将来の選択肢の1つに加えるようになっていく。

#### (山野氏の談)

最後に山野氏に後継者候補からみた事業承継の現状と課題、円滑な承継に向けての提言などを聴取した。要約すると以下の通りである。

昔と異なり現在は「家業」であっても職住が完全に分離されていることが多く、後継者候補が生活の中で「家業」に触れる機会はほとんどない。また、都会での生活を経験した地方出身者は、多くの場合自分の生まれ故郷に戻りたくないようである。最近の若者は「家業」に縛られることなく自分らしく生きていきたいと考えている。一方、親世代は「家業」に対する熱い想いをもちながらも子供の考え方も理解している。そのために両者は「家業」についての話を避けているような気がする。お互いが遠慮しているように感じる。

こうしたなかほとんどの受講生が「家業」をネガティブに捉えがちで、受け身になりがちである。そこで講義では「家業」について考えて主体的に行動できるような機会を作るように心掛けていく。行動することで能動的になっていく。受講生の「家業」についての理解が進むにつれて彼らは歴史に培われた無形の財産の重要性に気付く。そして長きにわたり取引先との商取引で培われた信用、地域で商売を続けてきた歴史が失われてしまうことはもったいないと感じるようになる。「家業」の意義や社会性な

どについて考えるようになる。二十歳前後のこの時期にしっかりと「家業」と向き合うことが重要であり、こうしたプロセスを経ることで受講生が自分自身で「家業」とのかかわり方を考えてほしい。考えた結果「家業」を継がないという答えもあるだろう。しかし、「家業」を引き継ぐ覚悟を決めたのであれば、会社を託された者として会社を存続させようという執念を持つ経営者が多い。その強い意志さえあれば、生き残るために必然的に新たな事業にもチャレンジすることになる。

中小企業は、そのDNAや経営資源を駆伝の襷のようにこれを受け継ぐ後継者に引き継いでわが国経済を支えてきた。襷を受ける人がいなくなってしまうと中小企業の持つ貴重な財産が散逸し、経済の活力が失われてしまう。今後は襷を渡す側の立場からだけでなく、引き継ぐ側からみた事業承継についての考察が重要になってくるのではないだろうか。

### 5.3 小括

事業承継に際しては当事者である現経営者と後継者候補がしっかりとコミュニケーションをとり、事業について率直に議論することが重要である。承継を希望していない候補者のなかには、事業の実態を知らず、その意義や社会性について真剣に考えたことのない者も少なくないと思われる。両者に遠慮があり、中途半端な気持ちのまま承継してしまうことは避けるべきである。また、新たな事業に挑戦する意欲を持つ者にとっては、事業承継により既存の経営資源を譲り受ける方が、新規起業よりも有利な点が多い。こうしたことを後継者候補に気付かせ

るような試みは有効であり、注目に値する。

「ベンチャー型事業承継」や「ガチンコ後継者ゼミ」は創業支援の試みである。しかし見方を変えれば、これまで軽視されてきた事業を託される側の視点からみた事業承継支援の取り組みともいえる。このような新しい切り口から、事業承継を通じたわが国経済の活性化について考えてみることも必要ではないだろうか。

## 6 ケーススタディ

本稿では、親族内承継、MBO、第三者承継(M&A)により事業を託された承継者にインタビューを実施した。また、MBO事例については承継に関与した投資ファンド運営会社に支援スタンスを聴取した。それぞれの取り組みを紹介し、事業承継の要諦について考察を試みたい。なお事例の内容については取材時点の情報に基づくものである。

### 6.1 事例調査

#### (1) 親族内承継

##### 【事例A】株式会社右川ゴム製造所

設 立	1952年(創業1897年)
資 本 金	20百万円
年 商	6.6億円
従業員数	35名
所 在 地	埼玉県八潮市
事業内容	ゴム製品製造・販売
特 徴	ゴム製造120年のノウハウと技術を活かし、ゴムの配合設計、機能素材開発、口金設計、試作、技術相談等顧客の多様なニーズに対応

後継者となった現社長(4代目)宛てインタビューを実施した。

#### (当社の歩み)

当社は1897年に東京都墨田区で創業。戦前から戦後にかけては、児童向けの玩具としてのゴムマリを中心に製造。1952年に法人成(有限会社右川ゴム製造所)、1967年に株式会社に改組し、1973年に当地に移転した。1986年には押出機を導入する等順次機械化を進め、自動車用ホースやチューブなどの工業用ゴム製品の製造へ軸足を移していった。その後高度成長が終焉を迎え、国内大手企業の海外進出や新興国との競争激化が進むなか、当社は時代の変化に適応していくために付加価値の高いビジネスモデルの構築に注力する。そしてバブル崩壊後は、OA機器の心臓部のローラーに使用される導電性のスポンジを開発するなど新たな事業の柱を築きつつ、生産の中心を多品種小ロット生産品にシフトしていった。現在は自動車、OA機器、建築資材、鉄道、土木、一般工業用品、住宅設備関連など幅広い産業分野に品質の高いゴム製品を供給している。また、一般消費者向けにキャラクター付の自社商品「ポンポンマッサージャー」を開発し、全国のキディランド等で販売している。

#### (事業継承の概要)

先代社長は当初から自身の長男である現社長を後継者と決めていたようで、折に触れて現社長に事業を承継するように伝えていた。一方現社長の方も将来自分が事業を承継することになると思っていたという。義務感も反発も力みもなく、引継ぐことが自分の宿命で、そういう育ち方をしていると淡々と受け止めていたようである。

現社長は大学卒業後一旦他社に就職し、10

年間サラリーマンとして商品開発部門で様々な経験を積む。マーケティング戦略立案者として魅力のある商品を開発し、付加価値を生み出すことにやりがいを感じていた。こうしたなか先代社長から、創業100周年の節目となる1997年に当社に戻る（入社する）よう強い要請を受け、現社長は腹を決めた。入社後は、営業、製造部門で様々な経験を積んだ。また、販売管理システムの導入やISOの認証取得等の業務改善についても陣頭指揮をとった。そして12年後の2009年に社長に就任した（同時に先代社長は代表権を返上）。まさにリーマンショック直後の経済環境が厳しいタイミングであった。社長就任後は前述の通り老舗の技術力を活かし、精力的に新たな事業にも取り組んでいる。

なお株式の承継については、顧問税理士に相談し「相続時精算課税制度」<sup>70</sup>を活用して先代社長の保有している株式を現社長へ贈与することとした。また、経営権の安定と強化を図るために少数株主が保有する株式の買い取りを漸次進めてきている。

#### （事業承継の勘所）

現社長は、経営者に最も求められる資質は「事業意欲」、つまり事業に対するポジティブな姿勢であると考えている。能力や健康状態も大切であるが、これらは強い意欲があれば自ずと後からついてくる。経営者が何とか課題を解決しようと真剣に考えていると、解決に必要な知識や情報に対する感度が研ぎ澄まされ、答えを見つけるヒントに辿りつける。また、ヤル気のある経営者は総じて精神的に充実しており健康で

ある。故に後継者はまず経営者として強い事業意欲を持つことが肝要である。加えて創業者や過去の経営者が作りだしてきた価値を見直し、変えていかなければならない部分を見極めるとともに、その時代に合った新たな価値を創造していく義務があると考えている。

#### （その他）

現社長は、ゴムの存在価値を「主役にはなれないかもしれないが世の中になくってはならない下着のようなものである」と例えており、ゴムの特性を活かして時代に合わせたものづくりに取り組んでいる。事業推進の土台となっているのがゴム一筋120年の間に蓄積された経営資源である。当社は、配合設計から口金設計、成型から加硫、2次加工まで一貫生産できる技術やノウハウを保有している。6名の技術専門員を擁しており、ゴムに関するあらゆる相談に応じることができる。そして多くの取引先を有している<sup>71</sup>。こうした無形の経営資源が当社の競争力の源泉になっていると推察される。

なお現社長は従業員と考え方を共有することを最も重視しており、毎年「経営計画手帳」を作成し、全従業員に配布している。手帳には、経営理念、基本戦略、社長の仕事、社員の行動基準、クレームに関する方針、ESとCSの関係、スマイルカーブ等社長が従業員に伝えたい会社の方向性や経営知識などが簡潔にまとめられている。現社長はこれらを朝礼やミーティング、経営会議等の場で繰り返し従業員に伝え、新「右川イズム」の浸透を図っている。

<sup>70</sup> 脚注58参照

<sup>71</sup> 当社は過去に取引のあった有力な販売店に自社商品を納入することができた

## (2) MBO

### 【事例B】株式会社ワタナベ

設 立	1991年（1990年創業）
資 本 金	30百万円
年 商	約19億円
従業員数	69名
所 在 地	新潟県燕市
事業内容	精密板金・機械加工、組立加工（半導体・食品包装装置、医療機器等）
特 徴	社員教育を重視、協力会社の若手社員の技術指導にも注力

### MBOファンド運営会社…日本プライベート エクイティ株式会社

設 立	2000年
資 本 金	60百万円
従業員数	10名
所 在 地	東京都千代田区
主要株主	日本M&Aセンター、日本政策投資銀行 日本アジア投資

承継者となった現社長及びMBOファンドの運営会社日本プライベートエクイティ株式会社（以下「JPE」と記す）宛てインタビューを実施した。本事例は投資ファンドが関与した事例であり、先代社長がファンドに全株式を売却、同人から経営を引き継いだ現社長（元従業員）が、持ち株会社を設立し同社が全株式をファンドから買い取った。

#### （当社の歩み）

先代社長は1990年に「渡辺製作所」を創業した。本人1人でのスタートだった。翌年に現社長が加わり、二人三脚で薄物のステンレス製部品の加工（曲げと溶接等）を請け負うなかで

技術やノウハウを蓄積してきた。1995年にはレーザー加工機、2001年にはYAGレーザー（ロボット）<sup>72</sup>を導入するなど高度な板金加工に対応できる設備を導入し、2002年には現在地に本社工場を移転した。この頃従業員は12名となっていた。その後2005年には設計部門、翌2006年には組立部門を新設し、2013年には隣接地に新工場を建設するなど当社の業容は順調に拡大し、現在従業員は69名となっている。

当社の歴史を株主の推移という観点からみると、法人設立以降2011年10月までは先代社長、その後2015年9月までの約4年間はJPEが運営するファンド、それ以降は現社長が設立した持ち株会社である。

#### （JPEの概要）

JPEは中堅・中小企業に特化したバイアウトファンドの運営会社である<sup>73</sup>。投資対象は年商10～100億円、1社あたりの投資額は2～15億円である。投資方針は出資比率1/3～過半数を目途とし、役員派遣により積極的に経営に関与し、投資から3～5年程度で最適な株式の譲渡先を探し、事業の承継（株式上場や友好的・発展的なM&A等によるEXIT）を実現する。これまでの投資実績は27先（うち21先がEXIT）で、ファンドの運用総額は200億円を超える。主たる収益源はEXITの際のキャピタルゲインであり、経営指導料やロイヤリティは徴収していない<sup>74</sup>。ちなみに当社は個別案件では内部収益率（Internal Rate of return：IRR）10～30%の運用を目安としている<sup>75</sup>。

72 レーザー溶接とは、レーザー光を熱源として主に金属へ集光した状態で照射し、金属を局部的に溶融・凝固させる接合方法

73 投資有限責任組合の無限責任組合員（General Partner：GP）として組合の業務を執行

74 ただし目標を上回る価額で売却できた場合は、ファンドから（売却価額－目標価額）×20%を成功報酬として徴収している

75 例えばIRR15%とすると、株価が3年後に約1.5倍、5年後に約2倍となる

### (JPEの関与とMBOに至った経緯)

2011年7月に先代社長はJPEが運営するファンドに全株式を譲渡することを決断し、現社長が社長に就任した。現社長は工場長を経て6月に専務に就任したばかりであった。10月には同ファンドが当社の全株式を取得し、先代社長は経営から離れた。以降JPEが現社長をサポートする形で経営の舵取りが行われた。

JPEはまず財務を任せられる人材を管理部長として社外から招聘し、売上と仕入以外の細かいデータについても月次ベースで計数管理できる体制を構築した。そのうえで新工場を稼働させた。また金融機関の紹介、新規取引先の開拓、新卒採用の強化などの面でも当社に協力した。新工場の建設については、承継直後の大きな投資ということでファンドとしては異例であったが、JPEは先代社長との約束を守り、当初の予定通り投資を実行した。その後の業績が順調に拡大していることからみて、本件投資の効果は大きかったといえる。なおJPEは毎月当社の取締役会に参加し、経営方針や目標、情報の共有化を図りつつ必要な支援は行うが、最後まで当社の自主性を尊重するスタンスを堅持した。一方当社はJPEの担当者を当社の行事（新年会、忘年会、バーベキュー大会等）に招いて、業務以外の場でも両社の社員間の交流を深めていった。

このようにして株主であるファンドとその傘下企業である当社の協力関係・信頼関係が構築されていくなか3年間で業績は伸長し、現社長も会社経営について手応えを感じるようになってきた。そしてJPEが株式を譲渡する期限が近づいてきた2014年12月に現社長はJPEより

当社株式の買い取りという選択肢もあることを示唆された<sup>76</sup>。これまで現社長は株式を買い取ってオーナーになるということを考えないわけではなかった。しかし、社長就任以降経営者として結果を出すことを第一に考え経営に集中してきた。そのためMBOについての知識は全くなかった。株式を購入するとなると、適正な株価を算定し、資金調達の日途をつけて、返済見通しを明らかにする必要がある。借入となれば個人保証の提供を求められるかもしれない。こうした手続きについては全く経験がなく、リスクや責任の重さを考えれば不安が大きかった。しかし、すでに従業員との強い紐帯が形成されていたことから現社長は悩んだ。社長就任以降特に力を入れてきたことが従業員重視の経営であり、働きやすい環境づくりや福利厚生面の充実を図ってきた。今後もこうした経営スタンスを守りながら、従業員と一緒に働きたいという思いが強かったためである。

そこでJPEから、同社のかつての投資先でMBO後実績を上げている中小企業経営者を紹介してもらい、こうした悩みを相談したところ、「それほど従業員のことを考えているのであれば絶対に（MBOを）やったほうがいい」とはっきりと言われた。現社長はこれで迷いが消え、2015年4月からコンサルタントの助言のもと株式買い取りの準備を進め、同年6月にJPEに株式買い取りの意向を伝えた。7月には同社から内諾が得られたことから持ち株会社（買収目的会社）を設立し、8月に地域金融機関3行からの資金調達を行い、同年9月に正式に手続きが完了した（同社が株式を買取り）。調達に際し

<sup>76</sup> 前述の通りJPEの株式保有期間は原則5年以内

ては個人保証の提供は求められなかった<sup>77</sup>。

なお現社長は買取り価額（株価）については当初高いと感じたが、今振り返ると売買時の当社の財務・収支状況からみて妥当な金額であったと納得している。

#### （ポストMBO）

MBO後の当社の業績についても順調に推移しており、現社長が経営を引き継いだ時点と比較すると年商は約2.7倍、従業員数は1.7倍となった。現社長は引き続き社員重視の経営を続けるとともに、今後はパートナーである協力会社のレベルアップを図りたいと考えている。当社が成長していくためには協力会社の技術力も重要になってくるからである。そのために当社は、技術やノウハウを協力会社の若手社員に伝承すべく技術指導に注力している。また、営業面においては関西以西の取引先との関係強化に取り組んでいる。

#### （その他）

現社長の話によれば、先代社長は当初から60歳で引退し、親族外の第三者に会社を譲る方針を固めていた模様で、売却の3年前から準備を進めていたようである。JPEに株式譲渡したのは、当社の企業文化を守ることを重視したためではないかと推察している。

ちなみに現社長は50代前半であるが、60歳、遅くとも65歳までに経営から身を引くと決めている。子供は息子を含めて3人いるが会社を継がせることは考えていない。後継者は従業員のの中から選ぶ方針で、早めに候補者を選定し、いろいろな経験を積みながら経営者として育成していく意向である。

#### （JPEの視点）…JPE 法田社長の談

先代社長は当初事業会社への売却（M&A）を検討していたが、技術流出を恐れてJPEに話を持ち込んだ。先代社長は自分が引退した後も当社の更なる発展を望み、新工場の建設を計画していた。JPEは財務内容、事業見通しから判断して引受可能と判断し、工場建設の要望に応えることを約束して株式の買い取りを決めた。

JPEは株式買い取り後新社長（現社長）とともに情報を共有化、可視化し、管理面、経理面の強化を図った。新工場の建設は当時の売上規模からみると大きな投資だったが、当社は若い従業員が多く今後の成長が見込めると判断し投資を実行した。当社の成長の要因は一言でいえば、当社とJPEとの間に適度な緊張感と信頼関係を両立させることができたからだと思う。現社長が積極的に両社の交流の機会を設けてくれた点も大きかった。

ちなみに本件については現社長が承継することを前提として株式を引き受けた訳ではない。5年以内の上場は難しいと思われたことから、当初は事業会社に売却することを前提に考えていた。しかし、一緒に経営をしていくなかで、JPEとしては現社長がオーナーとなって引き続き経営にあたるのが当社の強みを維持・強化できるとみて、現社長に株式の買い取りという選択肢もあることを示唆した。しかし個人で株式を買い取るとなると大きなリスクを背負うことになるため強要はせず終始中立的な立場を守った。結果的に現社長が株式の買い取りを決断したことで、望ましい形で事業が承継できたとみている。

<sup>77</sup> 当社からの配当が持ち株会社の借入の返済原資となる

### (3) 第三者承継

#### 【事例C】 株式譲受先…平和みらい株式会社

設 立	1950年（平和倉庫株式会社）
資 本 金	50百万円
年 商	約34億円
従業員数	160名
所 在 地	静岡県静岡市
事業内容	普通倉庫業、冷蔵倉庫業、貨物自動車運送業（常温）

#### 株式譲渡先…ヤマコー・テクノ流通株式会社

設 立	1984年
資 本 金	63百万円
年 商	約10億円
従業員数	120名
所 在 地	静岡県静岡市
事業内容	貨物自動車運送業（冷蔵、冷凍）、冷蔵・冷凍食品の保管

株式譲受先である平和みらい株式会社の社長宛てインタビューを実施した。

#### （買収に至った経緯）

当社の主要荷主は味の素グループである。全国の同グループの物流協力会のメンバーをみると、常温（ドライ）、冷蔵（チルド）、冷凍すべての温度帯に対応できる物流業者が多い。しかし当社の取扱商品は常温商品のみで、冷蔵や冷凍商品には対応していなかった。そのために社長は常日頃から、将来的には3温度帯の商品すべてを取り扱いたいという夢を持っていた。ちなみに同じ静岡県を中心とした営業エリア（東海～関東圏）で味の素グループの冷蔵、冷凍食品を取り扱っていたのがヤマコー・テクノ流通株式会社であった。

こうしたなか2015年12月にそのヤマコー・テクノ流通株式会社の社長から当社宛て、同社

株式を100%譲渡したい旨の打診があった。その背景には味の素グループの後押しもあったものと思われる。折しも当社の業績が好転してきたタイミングでもあり、早速両社は共通の取引金融機関である商工中金の仲介の下交渉に入った。しかし、同社の一部の株主の同意が得られなかったことから一旦この話は立ち消えとなった。その後同社社長が、反対株主を説得し2016年3月に株主全員の同意が得られたことから交渉再開となり、6か月後の同年9月にM&A成約に至った。

#### （買収を決断した理由）

当社が買収を決断した理由については、シナジー効果が期待できることと、社長同士の信頼関係が構築されていたことの2点に要約できる。

シナジー効果について説明すると、当社は同社を買収することですべての温度帯の商品を取り扱うことが可能となり、売上拡大が見込まれる。その源泉となる同社の経営資源は目に見える営業資産ではなく、実績、信用、従業員のノウハウ等無形の資産である。一言で物流業といっても取扱商品の温度帯が異なれば、労働・作業環境や商品の種類が違ってくる。冷凍倉庫ではマイナス30度で保管している商品もあり、夏場であれば外気との温度差は60度となり、経験者でなければ効率的な作業ができない。また、取扱商品毎に特有の保管・管理のノウハウがある。例えば同社の取扱商品の1つである「液卵」<sup>78</sup>を例にとると、温度管理が難しく、許容温度の範囲が狭い。そのために品質の維持管理には熟練度が求められる。

信頼関係について説明すると、両社の社長は

78 鶏卵を割って内容物のみを集めた加工卵の一種

同じ町内に住んでおり、かつ味の素グループの物流協力会のメンバーで、旧知の間柄であった。当社社長は譲渡先の業務内容や企業文化をよく理解していたことから、円滑な事業統合が可能であると判断した。なお、M&Aに際して譲渡先の社長は譲渡価額以外に細かい条件を一切付さなかった。譲受先である当社は買収後も従業員の雇用を守り、社名変更は行わなかった。このことから両社長がお互いを信頼していたことが窺える。

#### (ポストM&A)

当社は、統合効果を高めるためには、両社の社員がお互いの企業の歴史、文化、風土を尊重しながら信頼関係を構築していくことが最も重要であると考えている。特に中小企業の場合は、個性が強みとなっている場合が多いので敵対的な買収は効果を生まない。当社は短期間で目に見える結果を求めるあまり、譲渡先の企業イジムを否定することがないよう留意している。そのために買収後1年間は従来通りの経営スタイルを踏襲することを許容した。また、同社の前社長を顧問として2年間雇用し、経営会議では同人にオブザーバーとして助言を求めている。さらに人材融合に向けて、両社の中間管理職以上は階層別の月例会議に出席し、知恵を出し合いながら新しい仕組みの構築に取り組んでいる。その一方で当社は2017年夏より事業統括責任者を同社に派遣し、順次当社流の経営管理手法を導入し、定着化を図っている。具体的には予算制の導入、報告書の作成等である。また、両社がお互いの荷主を紹介するなど連携を強化している。

このように両社のコミュニケーションは深まりつつあり、当社はポストM&Aの第一段階はクリアしたとみている。

#### (その他)

食品物流業界は、トラックドライバーの不足、物流コストの上昇、二酸化炭素排出量の削減をはじめとする環境保全への対応など多くの課題を抱えている。こうしたなか、味の素をはじめとする大手食品メーカー6社は<sup>79</sup>、より効率的で安定した物流力の確保と、食品業界全体の物流インフラの社会的・経済的合理性を追求するために2015年2月に食品企業物流プラットフォーム「F-LINE（プロジェクト）」を立ち上げた<sup>80</sup>。以降参加メーカーによる協議体は物流戦略を策定し、関東・関西間の中距離幹線輸送再構築や北海道エリアの共同配送の取り組み等物流体制の効率化を進めてきた。

中小物流会社を取り巻く環境は厳しさを増している。ただ、当社は今回の経営統合の効果は大きく、今後両社の強みを活かし、シナジーを生み出していくことで、東海地区の食品物流の担い手としての地位を確保することができるとみている。

## 6.2 考察

まず事業の承継者が承継を決断した背景や理由について考えてみたい。**事例A**については、親子のコミュニケーションを通じて自然に「引き継ぐことが自分の宿命である」と考えるようになっていた。**事例B**については、従業員との間に強い紐帯が形成されていた。**事例C**については、シナジー効果が期待できることと、譲渡

79 味の素株式会社、カゴメ株式会社、日清フーズ株式会社、ハウス食品グループ本社株式会社、日清オイリオグループ株式会社、株式会社 Mizkan の6社  
80 味の素物流株式会社HP、「味の素物流とF-LINE®との関係」参照。F-LINEは、Food Logistics Intelligent Networkの略

先経営者との信頼関係が構築されていたことがM&A成約につながった。そしてそれぞれ承継形態は異なれど、競争力の源泉となる経営資源を円滑に承継しつつ、企業価値を高めるための新たな取り組みを展開している。

次に、各事例の承継の流れを事業承継のステップ（①準備の必要性・重要性の認識、②プレ承継、③事業承継計画の策定とマッチングの実施、④事業承継、M&A等の実行とポスト事業承継）（図表10）に沿って整理してみたい。

**事例A**については、①と②のステップは必要のない状況であった。すなわち、先代経営者と後継者となった現社長とのコミュニケーションが確保されており、後継者の意思は固まっていた。また、後継者は12年間当社事業に従事し、実質的に当社の経営に参画してきた。こうしたなかで当社のステークホルダーともリレーションを構築してきたとみられる。③については、後継者は先代の近親者でもあり、最も重要となる会社のDNAを体得している。④については、従業員と経営理念の共有を図りつつ、経営資源を有効活用しながら新たな事業への挑戦を続けている。

**事例B**についてみると、①については、先代社長が事業承継問題を先送りすることなく全株式をファンドに売却した。②については、現社長とファンド運営会社が協力しながら経営状況・経営課題を「見える化」し、経営改善を進めていった。ただ後に後継者となる現社長はこの時点では事業を承継する意思を固めていなかった。その後自身がモットーとしている従業員重視の経営を守るために急遽株式の買い取りを決めたことで③のステップに移行する。既に経

営者として経験を積み、経営方針を確立していたことから、あとはファンドから株式を買い取る準備を進めるだけであった。④については、従業員重視の経営を継続するとともに、協力工場の技術力向上によるグループ力強化に取り組んでいる。

**事例C**のM&Aについては、売り手と買い手が決まっていたことから③についてはマッチングの必要はなかった。④についてはシナジー効果を高めていくために、譲渡先の企業イジムを否定しないように留意しつつ経営統合を進めている。

なお取材を通じて無形の資産、信頼できる相談相手やパートナーの重要性を再認識した。事例Aでは、過去に取引のあった有力な販売店に自社商品を納入することができた。このことは無形の資産である取引実績の重要性を示唆している。また、**事例A**では顧問税理士が、**事例C**では、取引金融機関が良き相談相手となった。**事例B**はファンドとの間に良好な信頼関係が構築されていた。

## おわりに

中小企業はわが国経済のダイナミズムの源泉である。そのパフォーマンスを維持・強化していくためには、貴重な財産である組織のDNAや経営資源を円滑に引き継いでいく必要がある。これが中小企業の事業承継問題の本質であり、承継形態の如何を問わない。

事業承継に際しては、事業を託す側と託される側双方が思考停止状態に陥ることなく、しっかりとコミュニケーションをとることが重要になってくる。託す側が託される側の意向を尊重

しなければ円滑な承継は望めない。しかし、託される側も事業の意義や本質を理解し、将来の可能性に目を向ける必要がある。引き継ぐことが自己目的化してしまうことのないよう、承継に機に新たなビジネスに挑戦していく意欲が中小企業に求められている。また、事業承継のセーフティーネットの一環として、廃業となった場合でも有用な経営資源を承継していくような仕組みを構築することも課題となってくる。

事業承継が急がれる状況にあることは論を俟たない。中小企業にとって残された時間は少ない。事業を承継する意思のある経営者は、問題を先送りせず、自らが期限を定めて準備に着手すべきである。しかし決して事業承継の本質を見失うことがあってはならない。わが国経済にとっても貴重な財産を守っていくためにも中小企業の迅速かつ冷静な対応が望まれる。

#### 【取材先】

取材先	取材日
中小企業事業引継ぎ支援全国本部	2018.04.04
日本プライベートエクイティ株式会社	2018.04.05
税理士法人タクトコンサルティング	2018.04.09
山野千枝（関西大学「ガチンコ後継者ゼミ」非常勤講師）	2018.05.28
平和みらい株式会社	2018.06.07
株式会社ワタナベ	2018.06.26
株式会社右川ゴム製造所	2018.08.08

#### 【参考資料等】

(国内文献)

- 井上孝二（2017）「中小企業における経営資源の引継ぎの実態」『日本政策金融公庫論集』第36号（2017年8月）日本政策金融公庫総合研究所
- 奥村昭博・加護野忠男【編】（2016）『日本のファミリービジネス』中央経済社
- 近畿経済産業局（2017）「NEXT INNOVATIONアクションプログラム」
- 金融庁（2013）「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」
- 金融庁（2018）『「経営者保証に関するガイドライン」等の実態調査結果』
- 倉科敏材編（2008）『オーナー企業の経営』中央経済社
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編（2018）『2018年版ものづくり白書』
- 国税庁（2018）「平成28年度分会社標本調査」
- 後藤俊夫（2012）『ファミリービジネス』白桃書房
- 財務省財政総合政策研究所「法人企業統計年報」
- 首相官邸（2018）「産業競争力の強化に関する実行計画」（2018年版）
- 商工総合研究所（2016）『中小企業 絶えざる革新』
- 商工総合研究所編（2017）『図説日本の中小企業 2017』
- 商工中金【編】、岡室博之【監修】（2016）『中小企業の経済学』千倉書房
- 鈴木秀一・細萱伸子・出見世信之・水村典弘（2017）『経営のルネサンス』文真堂
- 墨田区（2018）「平成29年度地域内事業承継支援事業実施報告書」
- 大同生命（2018）「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』」－平成30年1月度調査－
- TACTNEWS No.726、736、737（2018）タクトコンサルティング

- 武井一喜 (2014)『同族会社はなぜ3代で潰れるのか?』クロスメディア・パブリッシング
- 中小企業基盤整備機構 (2017)「平成28年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」
- 中小企業基盤整備機構 (2018a)「事業承継に関する最新動向について」
- 中小企業基盤整備機構 (2018b)「中小企業経営者のための事業承継対策」
- 中小企業庁 (2011)『2011年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2013)『2013年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2014)『2014年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2015)「事業引継ぎガイドライン」
- 中小企業庁 (2016a)『2016年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2016b)「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会 (第5回)・事業承継ガイドライン改訂小委員会 (第2回) 議事要旨」平成28年9月
- 中小企業庁 (2016c)「事業承継ガイドライン」
- 中小企業庁 (2017a)『経営者のための事業承継マニュアル』経済法令研究会
- 中小企業庁 (2017b)「会社の未来につなげる10年先の会社を考えよう」
- 中小企業庁 (2017c)『事業引継ぎハンドブック』2017年4月
- 中小企業庁 (2017d)『2017年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2017e)「中小企業・小規模事業者関係概算要求等の概要」平成29年8月
- 中小企業庁 (2017f)「平成30年度中小企業・小規模事業者関係 税制改正について」平成29年12月
- 中小企業庁 (2018a)「平成29年度補正予算プッシュ型事業承継支援高度化事業 (全国事務局) 公募要領」平成30年2月
- 中小企業庁 (2018b)「平成29年度事業承継ネットワークの取組と今後の支援について」平成30年3月
- 津島晃一 (2017a)「中小企業における所有と支配の分離」嘉悦大学学術リポジジ
- 津島晃一 (2017b)『お金をかけない事業承継』同文館
- 筒井徹 (2014)「中小企業とM&A」『商工金融』2014年9月号
- 筒井徹 (2017)「中小企業における事業承継とM&A」『印刷情報』2017年2月号 印刷出版研究所
- 帝国データバンク (2016)「2016年全国社長分析」
- 帝国データバンク (2017a)「全国社長分析 (2017年)」
- 帝国データバンク (2017b)「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」
- 帝国データバンク (2018a)「全国社長年齢分析 (2018年)」
- 帝国データバンク (2018b)「全国『休廃業・解散』動向調査」
- 東京商工会議所 (2013)「知的資産経営入門ガイドブック」
- 東京商工会議所 (2018)「事業承継の実態に関するアンケート調査」
- 日本商工会議所・全国銀行協会 (2013)「経営者保証に関するガイドライン」
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2016)「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」
- 古瀬公博 (2011)『贈与と売買の混在する交換』白桃書房
- 古瀬公博 (2013)「事業承継における『計画のグレンシャムの法則』」『商工金融』2013年10月号
- 法田真一 (2016)「ファンドは企業価値を高めるパートナー」『月刊BOSS』2016年7月号臨時増刊号
- 村上義昭 (2017)「中小企業の事業承継の事態と課題」『日本政策金融公庫論集』第34号 (2017年2月) 日本政策金融公庫総合研究所
- 望月和明 (2014)「老舗企業の研究」『商工金融』2014年8月号 (海外文献)
- K.E.Gersick (1997) [Generation to Generation] Harvard Business School Press

#### 【参考URL】

- 味の素物流株式会社 (<http://www.ab-kk.co.jp/>) 2018.06.08 アクセス
- 近畿経済産業局 (<http://www.kansai.meti.go.jp/>) 2018.08.08 アクセス
- 経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/>) 2018.08.01 アクセス
- 国税庁 (<https://www.nta.go.jp/index.htm>) 2018.08.01 アクセス
- 財務省 (<https://www.mof.go.jp/>) 2018.07.31 アクセス
- 墨田区 (<https://www.city.sumida.lg.jp/index.html>) 2018.08.01 アクセス
- 中小企業基盤整備機構 (<http://www.smrj.go.jp/sme/succession/index.html>) 2018.08.01 アクセス
- 中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>) 2018.07.03 アクセス