

中小企業における後継者問題についての一考察

戸 田 宏 治 森 田 理 恵

0. はじめに

一般に、強力なリーダーシップを発揮していた経営者が第一線を退くと、次のリーダーの統治がうまくいけなくなり、社内で混乱が生じやすくなるといわれる。日本の企業では弱くなる権力を補うため、かつてのリーダーの親族を後継者とすることがある。いわば、カリスマの威光を借りて統治力を維持しようとするのだ。しかし、社内で権力を誇示することと経営者として優秀であるということとは関係ない。企業がゴーイング・コンサーンであるためには、権力の継承だけでなく、経営能力の継承も重要な課題となる。

今日、後継者問題に直面している企業は多い。事業承継がうまくいかず、廃業に追い込まれる企業も珍しくないが、経営者は「いい後継ぎがいなくて・・・」とまるで他人事のように言うことがある。「生涯現役」などと言っている経営者ほどそうした傾向が強く、病気や不祥事によって突然経営者が退くとたちまちガバナンスが失われる。しかし、後継者育成は経営者の重要な職務であり、後継者不在で身売りや廃業に至るのは経営者の責任である。

この後継者育成はキャリアパスをどのように設計するかに関わっている。組織のミッションを明確にし、必要なスキルを次期リーダーの候補者に示し、一定の権限と責任を与えて経験を蓄積させるという一連のプロセスが構築できていない企業は、当然の結果として杜撰な後継者選択を行うことになり、そのもっとも安易な方法の一つが親族への経営譲渡である。だが、グローバル化とともに激化する競争環境を生き抜いていくためには「次世代のリーダーに必要な能力は何か」を現在の経営者が見極め、組織内で育成しなければ

ばならない。

日本の中小企業経営者は親族の中から後継者を指名しようとするが、適任者が不在の場合、社内で経営者の「右腕」となって活躍している腹心の部下を抜擢することがある。この場合、ストックオプションの付与や第三者割当増資等によって株式の譲渡は可能である。

それが不可能なときはM&Aによって他の事業者に事業の一部または全部を売却する方法があり、近年では増加の一途を辿っている。株式を譲り受けるのは第三者の個人か事業会社、あるいは投資ファンド等、いわゆるスポンサーと呼ばれる人たちである。スポンサーが会社を買収するということは、その事業を継続することが将来にわたって利益の獲得につながると考えているからである。

しかしながら、第三者の手に渡ることによって、その会社の経営理念が大きく変更されることがある。経営理念は創業者または現在の経営者の哲学と強く結びついており、企業的意思決定プロセスに影響を及ぼす。さらに、中小企業は特定分野に特化していることが多いため、M&Aのマッチングをあっせんする企業を利用する場合でも、何らかの業態変更を前提としたうえで売却を受け入れざるを得ないこともある。

事業承継とは、単に経営者の交代ではなく、単なる株式の移動でもない。今日、何を、どのようにして譲渡することがスムーズな事業承継なのかが問われている。

1. 本稿の目的

日本では、全産業における中小企業の割合は、2012年の企業全体に占める中小企業・小規模事業者は、事業者数で99.7%を占める⁽¹⁾。そのうち、小規模事業者は、86.9%である。これは、2009年から8.3%の減少であり、1986

(1) 経済産業省経済「センサー活動調査」分析 2012年速報値
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>

年以降減少傾向にある。ここで、中小企業者とは、中小企業基本法の定義により、製造業・その他の業種においては従業員300人以下又は資本金規模3億円以下の者であり、そのうち小規模企業者とは、製造業・その他の業種においては従業員規模が20人以下の者を指す。

中小企業者			
業 種	従業員規模		資本金規模
製造業・その他の業種	300人以下	又は	3億円以下
卸売業	100人以下	又は	1億円以下
小売業	50人以下	又は	5000万円以下
サービス業	100人以下	又は	5000万円以下
小規模企業者			
製造業・その他の業種	20人以下		
卸売業	5人以下		
小売業	5人以下		
サービス業	5人以下		
宿泊業・娯楽業 ⁽²⁾	20人以下		

(中小企業基本法第2条)

日本では、中小企業における経営者の高齢化が進展しており、事業承継は喫緊の課題となっている。中小企業庁は、このことに強い危機感を持ち、様々な取り組みを行っている。平成18年10月、「事業承継ハンドブック 20問20答 中小企業の円滑な事業承継のための手引き⁽³⁾」を公表し、事業継承を円滑に行うために取り掛かるべき準備や問題点などについてイラストを交えてわかりやすく解説するハンドブックを作製した。また、帝国データバンクに対し、平成24年度事業承継を巡る中小企業の状況調査を委託し、作業報告書が平成25年2月に公表された⁽⁴⁾。これによると、中小企業における経営

(2) 2013年12月26日の閣議決定により、「宿泊業・娯楽業の小規模事業者の範囲を従業員5人以下から20人以下と拡大された。

(3) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei20/index.htm>

者の平均年齢は58.8歳であり、高齢化が進んでいる。日本全体の人口比においても65歳以上の高齢者の割合が25%を超え、全人口を年齢順に並べた時のちょうど真ん中にあたる年齢である人口の中位年齢は、50歳に迫る勢いである。そのような状況の中、中小企業における後継者難が大きな問題となってきた。本稿では、中小企業における後継者問題について考察するものである。

中小企業の場合、経営者の能力がその経営に大きく影響する。特に、創業者が経営者である場合には、経営者がワンマン経営を行い、経営者の「おめがねにかなう」後継者を見つけることが困難なことが多い。こういった経営者が突然死亡した場合に経営自体が成り立たず、企業が「突然死」することもある。本稿では、経営者が後継者を決定し円滑に営業譲渡するために問題となる障害を考察し、その解決法を模索することを意図する。

2. 中小企業の事業継承の実態

一般的に、事業継承において、現経営者と後継者との関係を類型化すると、親族内承継・従業員承継・第三者承継・承継なしに分類される⁽⁴⁾。第三者承継には、買収によるものの他、外部招へいや出向が含まれる。

親族内承継は、全体の46%を占めるが、急速に減少する傾向にあり、1992年以前には79.8%を占めていたが2008年～2012年では40.8%となっている。これに対し、従業員承継が、15.6%（1992年以前）から28.0%（2008年～2012年）に、第三者承継が、5.5%（1992年以前）から31.2%（2008～2012年）に、急速に増加している⁽⁶⁾。大企業においては、全体の49.6%が内部の昇格による従業員承継によってなされている⁽⁷⁾ことと際立って異なる現象である。

(4) http://www.meti.go.jp/medi_lib/report/2013fy/E002797.pdf

(5) 前掲（注4）7頁

(6) 前掲（注4）8頁

(7) 前掲（注4）11頁

このことから、中小企業においては、従来は、事業承継は親族に行うことが一般的と考えられていたが、少子化や職業選択の自由度の増加などにより、息子等の親族に後継者を見つけることができなくなり、別の道を模索せざるを得ない状況となっていると思われる。

中小企業白書（2013年）によると、小規模事業者の57.2%、中規模事業者の84.5%の経営者が自己の引退後も事業を継続したいと考えている。小規模事業者のうち、廃業をしたいと思っている者の理由を見てみると、「事業に将来性がない」や「地域に需要・発展性がない」とするものは、41%に過ぎず、後継者難が54.6%を占めており、そのうち、息子・娘がいない、または、彼らに継ぐ意思がないとする者が、60.8%である⁽⁸⁾。すなわち、全体の33.1%が息子・娘が継ぐことができるなら事業承継をしたいと思っていると推測できる。

このように、事業承継をしたいが適当な後継者を見つけることができない事業者に対し、2011年7月に施行された「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法の一部を改正する法律」に基づき、商工会議所等の支援機関として47都道府県に設置された認定支援機関の業務に事業引継ぎ支援業務を追加し、事業引継ぎに関する情報提供・助言等を行う「事業引継ぎ相談窓口」を設置した。さらに、事業引継ぎ支援の需要が多く、支援体制の整った地域には、「事業引継ぎ支援センター」を設置し事業引継ぎに関する専門家が、事業引継ぎを希望する企業間のマッチング支援等を行っている。2012年度末現在、北海道・宮城県・東京都・静岡県・愛知県・大阪府・福岡県の全国7か所に設置されているが、今後も全国的に拡充されていく方針である⁽⁹⁾。

(8) 中小企業白書（2013年）140頁、第2-3-8図「規模別経営者引退後の事業継続についての方針」第2-3-9図「小規模事業者の廃業理由」

(9) 前掲（注8）138頁

3. 経営承継円滑化による支援

平成20年（2018年）、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が施行された⁽¹⁰⁾。この法律で、中小企業を、「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供すること等により我が国の経済の基盤を形成している」と位置付け、その中小企業が、代表者の死亡等によ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から、資金面での法整備を行うことによって、中小企業における経営の承継の円滑化を図っている⁽¹¹⁾。この支援により、中小企業の事業活動の継続を推し進めようとしている。第2章の統計にも表れているように、小規模の事業者においては、現在においても、息子・娘等親族内承継を希望する者が多い。そのため、民法における遺留分について、贈与株式についての特例を定める。また、相続税の課税についても、平成21年税制改正によって、租税特別措置法における取引相場のない株式等の納税猶予制度等の特例を設けた。これらに加えて、中小企業信用保険法の特定及び日本政策金融公庫法の特例によって、金融支援を行う。この「遺留分」・「相続分」・「金融支援」の3本柱によって、中小企業が事業活動を継続できるようにするものである。

まず、第一の遺留分については、平成21年3月1日施行の特例によって、円滑化がなされた。この特例の趣旨は、相続紛争や自社株式の分散を防止し、現経営者の望む後継者にスムーズに事業を承継させるためである。本来、相続は、法定相続人に対する相続分が法律で定められている⁽¹²⁾。さらに、兄弟姉妹以外の相続人は、遺留分として、相続分を受け取る権利を有する⁽¹³⁾。これは、相続人間で遺留分の規定と異なる合意をしても法的には、無効であり、自己の遺留分を放棄するためには、家庭裁判所により許可を得る必要があ

(10) 平成二十年五月十六日法律第三十三号

(11) 同法（注10）第1条

(12) 民法第900条

(13) 民法第1028条

る⁽¹⁴⁾。また、放棄の申立は、現経営者の生存中に、事業の後継者以外の相続人が、家庭裁判所への申立を自ら行う必要があるため、申立人にとってはかなり負担である。また、家庭裁判所による許可・不許可の判断がばらつきがあることなどから、実際には利用しにくく、事業の後継者にとっては大きな障害となっていた。また、別の問題として、事業承継に関係する財産が自社株式等である場合には、実際の相続開始時（現経営者の将来の死亡時点）の時価が想定外の高額になる可能性がある。その場合、話し合いの段階では納得していた他の相続人が実際の相続時に遺留分を主張するという危険がある。後継者が、贈与を受けた自社株式について他の相続人から遺留分減殺請求権を行使され、その結果、自社株式の一部を遺留分として取得した他の相続人と準共有することになった場合、当該株式の権利行使者を指定しない限り株式の権利を行使することができない⁽¹⁵⁾。これらの理由から、推定相続人が複数いる場合、現経営者が後継者に自社株式を全て相続させることは不確実性があった。遺留分を侵害された相続人から遺留分に相当する財産の返還を求められた場合、事業の後継者は、これに応じる義務があるため、他に対応できる資産がなければ自社株が分散してしまうなど事業承継に不都合なことが起こる可能性が高かった。そのため、一定の要件の下で、民法の遺留分の規定とは異なる合意を認め、事業の後継者が、自ら手続きを進めることができるように特例を定め、事業承継の円滑化を図ることにしたものである。

制度の内容は、現経営者から後継者に贈与等により所有権が移転された自社株式について、遺留分算定基礎財産から除外することができる除外合意と遺留分算定基礎財産に参入する価額を合意時の時価に固定する固定合意に分けられる。また、ある株式については除外合意を採用し、他の株式については固定合意を採用するなど合意を併用することも可能である。除外合意がなされると、後継者が現経営者から贈与等によって取得した自社株式については、他の相続人が遺留分の主張をすることができないため、相続に伴う自社

(14) 民法第 1043 条

(15) 会社法第 106 条

株の分散を防止することができる。また、固定合意がなされると、自社株式の価額が上昇した場合でも遺留分の額に影響しないため、後継者は、相続人から想定外の遺留分の主張を受ける可能性を排除することができる。

この民法特例を受けるためには、主に以下の要件を満たした上で、推定相続人全員の書面による合意を得、合意後1ヶ月以内に当該合意に関して経済産業大臣の確認を申請し、上記確認受領後1ヶ月以内に家庭裁判所に許可の申請をする必要がある。

- (1) 会社は、合意時点において、3年以上継続して事業を行っている非上場企業であること。
- (2) 現経営者（法律上の文言は「旧代表者」）が、過去又は合意時点において会社の代表者であること。
- (3) 事業の後継者（法律上の文言は「後継者」）は、現経営者の推定相続人であり、かつ、①合意時点において会社の代表者であること②現経営者からの贈与等により株式を取得したことによって、新たに、会社の議決権の過半数を保有していること⁽¹⁶⁾の2点を満たしていること。
- (4) 事業の後継者が、合意対象株式を処分したり、現経営者の生存中に代表者でなくなったりした場合には、非事業承継者がとることが取りうる措置について定めがあること。
- (5) 推定相続人の書面による合意には、主に以下の記載がされなければならない。
 - ①当該合意が会社の経営の承継の円滑化を図ることを目的とする
 - ②事業の後継者が現経営者から贈与等により取得した自社株式について、遺留分の計算から除外する旨（除外合意）、又は、遺留分の計算に参加すべき価額を固定する旨（固定合意）
 - ③事業の後継者が、代表者でなくなった場合などに、非事業承継者以外の者がとれる措置

(16) 贈与によらず、もともと、自社株式の過半数を有している事業承継者には、適用されない。

④必要に応じ、推定相続人間の公平を図るための措置

経済産業大臣の主な確認事項は、以下のとおりである。

- (1) 当該合意が経営の承継の円滑化を図るためになされたこと。
- (2) 申請者が後継者の要件に該当すること。
- (3) 合意対象の株式を除くと、後継者が議決権の過半数を確保することができなくなること。
- (4) 後継者が代表者でなくなった場合等に後継者以外の者が取れる措置の定めがあること。

家庭裁判所の許可の要件は、合意が当事者全員の真意によるものであることである。

さらに、相続に関しては、現経営者が後継者に株式を贈与し、民法特例の適用を受けると同時に、非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度を利用して贈与税の納税を猶予することが可能である。この非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度の利用後、現経営者が死亡し相続が発生した場合、非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度へ切り替えると、贈与税の支払いが免除されるとともに、相続税の納税を猶予することが可能となる。

事業承継税制を受けるためには、5年間の事業継続要件として、代表者であることの他に、雇用の8割を維持することや筆頭株主であることなどが求められている。

最後に、金融支援に関する特例も創設された。現経営者の死亡による事業承継の場合、自社株式等の取得・相続税納付等に資金が必要であり、その他にも経営の安定化のためには資金が必要であるにもかかわらず、新任の後継者は、往々にしてその資金調達が困難である。取引先や金融機関とは現経営者と人的な信頼関係でつながっている場合も多く、その場合には、後継者は

同等の条件での借入れや取引が難しい。しかしながら、資金調達に新たな信頼関係を構築する時間的余裕がないため、特例による金融支援措置がなされることとなった。

中小企業信用保険法の特例17により、認定中小企業者である会社および個人事業主は、自社株式の買取資金や事業活動に支障が生じるおそれのある一定期間の運転資金等の資金供給を図るため、中小企業信用保険法所定の信用保証協会の保証限度額が拡大された。普通保険においては、通常は2億円が上限であるが、事業承継関連保証として別枠で2億円が保証される。また、無担保保証については、通常8000万円の上限が、事業承継関連保証として別枠で8000万円、特別小口保証については、通常1250万円の上限が、事業承継関連保証として別枠で1250万円がそれぞれ認められる。

さらに、株式会社日本政策金融公庫の特例⁽¹⁸⁾により認定中小企業の代表者に対しては、株式会社日本政策金融公庫⁽¹⁹⁾からの融資が行われる。これは、後継者の個人の株式等の買取資金や相続税・遺留分請求権に対応する資金に対応するものである。さらに、その対象を、後継者難により事象承継が難しい中小企業主だけでなく、事業譲渡・株式譲渡・合併等により事業を承継する者を対象とする等その融資範囲を拡大しており、MBOやEBO・MEBOといったM&Aを含むものとなっている。

以前より、後継者の「2012年問題」が懸念されてきた⁽²⁰⁾。2012年問題とは、「団塊の世代が65歳を迎えて、後継者問題が本格化する」事象を指す。このことは、同時に、「人口減少と超高齢化社会で先行不安企業が急増する」という問題の本格的なスタートの年でもあることを示す。この問題は、中小企業の現経営者にとっては深刻な問題であり、経営者向けのM&Aセミナーは、

(17) 円滑法（前掲注⁽¹⁰⁾）第13条

(18) 円滑法（前掲注⁽¹⁰⁾）第14条

(19) 2008年10月1日、国民生活金融公庫、中小企業金融公庫等は統合された。

(20) 「戦略的M&A提案は地域金融機関最強の営業ツール」三宅卓 金融財務事情（2012.4.9）10頁

活況を呈している。日本 M&A センターの三宅卓氏は、中堅中小企業の M&A 市場が急拡大している原因は、2つあり、M&A に対するイメージが極めてよくなっていることと、「出口を見いだせない企業」が急増していることであると指摘する。出口を見いだせない理由は多くあるが、主な原因は、後継者不足と先行き不安である。後継者問題は、2つの側面があり、後継者がいないという人的問題と、継がせるに足る企業ではないという企業側の問題である。企業側の問題は、「継がすことが不幸」と現経営者が考えるほどに将来的なビジョンが描けていない場合である。ビジネスモデルとして将来性がなく、業界・市場が先細りするのであれば、後継者が事業を将来にわたって健全に運営して行くことは難しい。新たな市場の開拓ができる人材でなければならず、起業に近い能力が必要となるため、人選が重要な要素となる。

後継者問題と先行き不安の問題から、M&A を選択する企業が増えている。この閉塞感の打破を目的とし、相乗効果のある企業を買収し、新しいビジネスモデルを構築しようとするものである。それとは逆に、もう会社を手放したいと思って M&A を選択する企業もある。M&A の相手の選択方法として、同一地域・同一業種では経済規模から選択肢が限られ、市場規模も変わらないため、M&A 後の成長は見込みにくい。そのため、他の地域・業種とのマッチングが増えてきている。

その一つの形態が、大都市圏に立地する企業と地方都市の企業である。地方経済の低迷の中で、市場の拡大を求めて、地方都市の企業が大都市圏の企業との M&A を求めるものである。次に、川下産業に対する M&A によって、売上・利益を確保する選択である。一般的に、不況時には営業力が大きな力を発揮するため、小売りなど川下の事業を M&A によって吸収することによって事業を維持しようとするものである。また、隣接業種への展開を求める場合も多い。大きな相乗効果と影響メリットが見込めるために選択肢として有力である。

このような状況の中で、M&A のマッチング業者の役割は大きくなってきている。同業他社との M&A であれば、経営者は、他社に対する情報を既に

ある程度持っており、新たな情報収集も比較的簡単である。しかしながら、他業種との M&A に関しては、まず、どの業種どの地域を検討対象にするかという初期段階から知識・能力が不足するが多い。このような経営者側の理由から、環境整備からマッチングまでのすべての行程を管理できる外部の者に頼る傾向にある。これらのマッチング業者は、民間業者だけではなく、金融機関や地方自治体などの公的機関も大きな役割を果たしている。

地方の中堅中小企業は、その地域での経済に大きな役割を果たしていることも多く、有力の雇用先であるため、その企業の存亡は、そのままその地域の経済の存亡にかかわる場合がある。そのため、地方の中堅中小企業は、その地域での活躍が将来にわたって期待される。しかしながら、地方の中小企業は地域金融機関とのつながりが密接であり、経営者の相談相手が地域金融機関のみということも多い。中小企業は、資金調達を融資などその地域金融機関に頼っているため、融資等に影響が及ぶことを恐れて、重要な情報の開示等を躊躇することがある。また、現経営者が現状を正確に把握できていない場合に、情報開示が不十分なため必要な支援ができないことがある。さらに、地域金融機関は、その地域に関しては情報量も豊富であり、将来性などの解析も可能であるが、地域を越えた情報は入手が難しく不得意である。国内だけではなく国外の企業との M&A も選択肢である現状では、地域金融機関の能力が課題となるであろう。このため、各業者が情報を抱え込むのではなく、多くの地域金融機関や業者の情報を広範囲に網羅する市場の構築が必要ではないだろうか。

経営者の高齢化が進んでいる現状では、適切な後継者を見出すことができなければ、経営者が働くことができなくなった段階で、清算・廃業となる。適切な後継者を選定するためには十分な時間が必要であるため、現経営者が現状を把握し熟慮できるために、融資や取引等に影響がなく、情報漏洩の心配のない相談相手が必要である。

4. 今後の課題

アベノミクスにより景気回復が喧伝されているが、その主役となっているのは大企業であり、中小企業は、その恩恵には浴していない。しかしながら、中小企業は、日本にとって、経済を支え、多くの労働者が従事する必要不可欠な存在である。過去においても、戦後の経済社会発展に重要な役割を果たし、国民生活の向上に大きく寄与してきた。近年、その中小企業が、後継者不足という事業承継問題に直面している。

中小企業の中には、こういった状況の中、後継者教育に力を注ぐものも多く、経営者塾といった類のセミナーが盛況である。しかしながら、少子化や若年層の職業意識の多様化が進む中、「自分の育て上げた会社を、自分の子供に継がせる」という事業承継のイメージは、もはや現実にそぐわなくなってきた。

大企業における内部昇進による事業承継は、中小企業においては、「番頭」のような現経営者の「おめがねにかなった」家族同様の長期被雇用者に対して行われるのみであり、実際には、清算・廃業となることを覚悟している経営者も多い。

しかし、世代交代期にある中小企業の事業承継対策として、第三者への事業の売却・譲渡（M&A など）という選択肢が大きく認知されるようになってきた。M&A は、従来の「乗っ取り」「身売り」といったネガティブなイメージは急速に薄れ、マッチング業者や金融機関の参入によって、「お見合い」のようなポジティブなイメージが作られつつある。

一般に、中小企業が、自己の事業を M&A によって承継させるメリットは、経営に適した人材を後継者にすることができること、および、現経営者がまとまった売却益を得ることができることとされており、「ハッピーリタイアメント」等の惹句で説明されることもある。

民間企業だけでなく、地方自治体や各地の商工団体なども、積極的に M&A のマッチング事業に取り組んでいる。東京商工会議所の「中堅・中小企業

のための東商 M&A サポートシステム」や大阪商工会議所の「M&A 市場」などでは、後継者難に悩む中小企業経営者と事業の譲受けや後継者になることを希望する個人とのマッチング事業について行っており、成功した実績がある。

また、後継者不在に悩む中小企業の割合が取引先の中で高い地方銀行や信用金庫などの地域金融機関が、中央機関などと連携して、地域を越えたマッチング事業を行う例も出てきている。

マッチング事業は、両者が相手方のメリットと思う「資産」を有していなければ成立しない。後継者が自力では見つけられない経営者は、自社が、相手方にとって魅力的な技術や取引先等の事業基盤等の有望な資産を有していなければならない。さらに、相手方の選定や条件交渉等不慣れな行程が長く続くことにも理解が必要である。その上で、マッチング業者の惹句のような幸せな引退後が本当に待っているのかを見極める力も必要である。

中小企業の中には、会社の所有と経営の分離が、実質的にも心理的にも十分にはなされていない。そのため、大企業を想定して構築された法整備では、人的部分の影響が過小評価され、十分な効果を上げることが難しいのではないだろうか。企業が円滑な事業承継を行うためには、事前の環境整備や論点整理が必要である。しかしながら、中小企業においては、現経営者がワンマン経営を行い、現経営者の死亡等の不幸を前提とした後継者問題を冷静に議論することが難しく、先送りにされたまま時間切れとなることがある。事業承継問題は、長期的・計画的に取り組むことが必要であり、考慮する時間も十分に取られるべき問題である。そのため、このような現経営者の心理に配慮した支援が必要であると思われる。

企業の将来性は、業種や業界の将来性などの企業の外部の要因とともに、その企業に個別の技術や人材・気質など内部の要因によって大きく左右される。将来性があり社会にとっても必要な企業が、「最適な後継者を見つける」というただ一つの能力を経営者が欠くことによって、不適切な事業承継を行い、本体その企業が有した優位性を失ってしまう可能性がある。

有望で必要不可欠な企業が、後継者問題への取り組みの遅れや失敗からその優位性を失ってしまうことは、日本経済にとっても大きな損失であるため、喫緊の対応が必要であろう。