

中小企業の事業承継における内部承継の課題

Barriers to inside successor in small and middle-sized business

森田 理恵*

Rie Morita*

In Japan, many companies face major difficulties in relation to succession. Traditionally Presidents used to pass control of their companies to their own children, treating their companies in effect just like personal possessions. However, this custom in relation to both small and middle-sized businesses has been questioned recently. Those challenging the practice though have also been subject to criticism for possibly having ulterior motives and self interest in seeking a change of practice. Finding the right successor to take over control of a company is often a very difficult task. Even when it appears that an appropriate person has been selected, circumstances can change very quickly and that can mean that the designated person may not be the best choice after all. There is another problem. The stakeholders may or may not be patient enough to give the successor time to prove themselves. Therefore, it can often be the case that the best choice of successor is the person who has the ability to gain the confidence and cooperation of the stakeholders.

Key words : small and middle-sized business, business succession, inside successor

1. はじめに

最近、中小企業の事業承継について、マスコミ等で取り上げることが多くなり、経営者を対象としたセミナー等も盛んに開催されている。これらは、中小企業の事業承継の問題を現代社会の高齢化の問題の一つとしてとらえていることが多い。高度成長期以降に設立された中小企業の創業者は、自身の高齢期を迎え、自分自身のリタイア後の人生と自分の会社の今後をどうするべきかという問題に直面している。その問題点は、中小企業の経営者の視点からとらえられ、その経営者がいかに財産を守ることができるかという点に重点が置かれがちである。しかしながら、日本における中小企業の役割を考える上で、この視点が重視されることは産業の発展を阻害する可能性をもつ危険性がある。本稿では、日本経済における中小企業の役割を外観したうえで、中小企業は、誰に何を承継すべきなのかについて考察を試みるものである。

2. 中小企業の実態

日本における中小企業の存在感は大きい。数において、全企業数の99.7%⁽¹⁾、従業員数の69.7%⁽²⁾を占める。

*日本経済大学経済学部商学科

(1) 中小企業庁調査室 (2017). 「2017年版中小企業白書概要」1頁.

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf#search=%27%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD+%E5%89%B2%E5%90%88%27

(2017年9月25日閲覧確認)

中小企業は、中小企業基本法により業種ごとにその定義が定められている⁽³⁾。その中で、業種により中小企業とみなされる規模が異なる⁽⁴⁾。製造業においては、工場のラインなど従業員を多く必要とする場合が多いが、サービス業においては、少人数での運営が可能となるからである。

近年、中小企業・小規模事業者を取りまく環境は変化している。製造業においては、従来、大企業と中小企業・小規模事業者との間には、相互依存関係にあり、受託加工を事業の中心にしてきた中小企業・小規模事業者は大企業が市場から獲得してき需要の恩恵を享受してきた。しかし、グローバル化の進展などを背景に大企業と中小企業・小規模事業者との間の相互依存関係は希薄化し、これにより、中小企業・小規模事業者は自ら市場と向き合い、需要を獲得する必要に迫られている。大企業と中小企業・小規模事業者の長期的な成長パターンを見ると、1980年代にはともに成長していたが、90年代に変化が生じ、2000年代に入り両者は再び成長している。しかしながら、同じ規模の企業同士の間で収益力に差が出てくるなど、状況の変化も見られる。

製造業の企業1社あたりの実質付加価値額は、1980年代には大企業の成長に及ばず、1990年代には、大企業がほぼ持ちこたえたのに対し、中小企業は大きく落ち込み不況の影響を強く受けていることがうかがえる。しかしながら、2000年以降は、大企業をしのぐ伸びとなってきている。

表1 企業1社あたりの実質付加価値額の推移（製造業）

	1980年代	
大企業 (資本金1億円以上)	1980年 = 100	139.1
中規模企業 (資本金1千万以上1億円未満)		140.6
小規模企業 (資本金1千万未満)		130.5
	1990年代	
大企業	1990年 = 100	95.8
中規模企業		60.3
小規模企業		57.3
	2000年代	
大企業	2000年 = 100	134.4
中規模企業		121.0
小規模企業		133.3

中小企業庁（2016）『中小企業白書』42頁より筆者加工作成

(2) 注(1) 1頁.

(3) 中小企業基本法第2条.

(4) 中小企業基本法の定義において、製造業等は資本金3億円以下または従業員300人以下が中小企業者とみなされるが、小売業では資本金5000万円以下または従業員50人以下が中小企業者と見なされる。

近年、同じ規模の企業同士の収益力の差は趨勢的に拡大し、とりわけ小規模企業同士で差が開いており、低収益企業の収益が低下する一方で、高収益の小規模企業の収益率は大企業をも凌いでいる。収益力向上に向けた課題について、高収益企業・低収益企業ともに「新規顧客・販売先の開拓」に強い意識を持つ一方、高収益企業は低収益企業と比べ、「優秀な人材の確保、人材育成」、「技術開発の拡大」を強く意識する傾向にある。

また、日本の中小企業には、「大企業の小型」でもなく、「大企業への成長過程」でもない企業が多く存在する。日本には、技術・職人に対し敬意を払い、金銭的価値に換算できないものに価値を認める風土がある。NHKの番組に「超絶 凄ワザ!⁽⁵⁾」という番組がある。2チームが技術を対戦する番組であるが、大企業対中小企業というパターンがある。大企業の技術者と町工場の職人がその技術を競うのであるが、中小企業が勝利することも多い。ここで、注目すべきことは、企業の規模や学歴・経歴を超えて、お互いが敬意を払い尊重しあっている点である。さらに、その技術者や職人に若者が多いという点である。大企業も後継者の育成に苦心しているが、中小企業の場合は、後継者の育成がより困難である。しかし、先のNHKの番組では、中小企業で「凄ワザ」を培った職人が、後継者を意識して、マンツーマンで若者を育てるという例が紹介されており、工夫次第では、中小企業のメリットを生かすことができるかもしれない。中小企業でも大企業と戦える技術を持った企業が出演していることから考えると、高収益企業ほど、「優秀な人材確保、人材育成」を収益力向上に向けた課題として重視し、取り組んでいるということの表れである。

経済の重心が大企業から中小企業に移ることが1世紀以上に渡る先進国を支配してきた潮流の急激な逆転である。物的な商品においては、原価率の圧縮など規模の利益が有用であるが、知識産業においては、個人の知識と技術の高度化が必要十分であり、大企業の優位性は保証されない。事業の設備としてはインターネットに接続された環境さえあれば個人化した情報システムで十分であり、中小企業が対等に大企業と競争し圧倒することも可能な時代となっている。

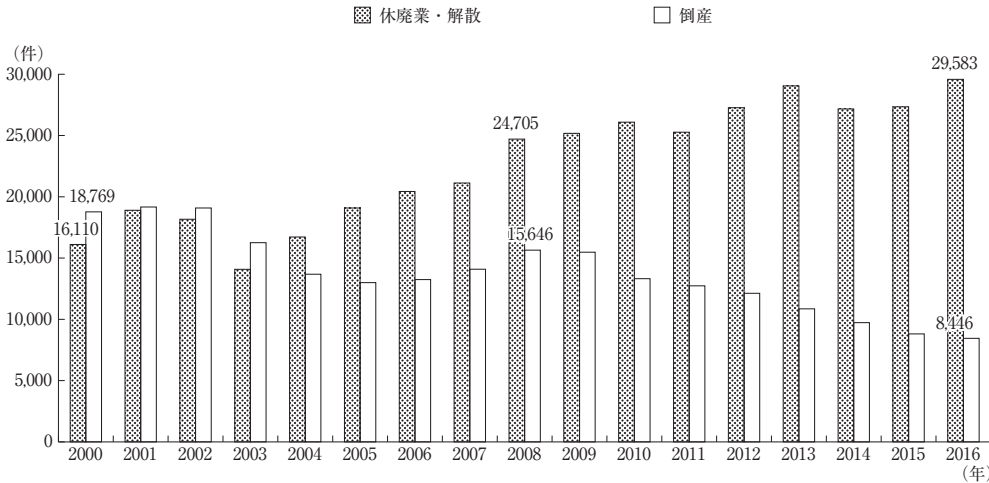
さらに、中小企業は、産業構造の中だけでなく、地域経済においても大きな役割を果たしている。中小企業が企業の大部分を占め雇用を支えてきていることは前に述べたが、中小企業は、地域経済の活性化においても大きな役割を果たしている。地域経済において雇用の7割弱を生み出し、女性の潜在的労働力を引き出すための場を創出する重要な役割も期待されている。従業員規模が小さいほど、管理的職業従事者に占める女性割合が高い。地方においては、中小企業の従業者が近隣に居住し、企業の所在地に生活者としての実態を有する。そのため、中小企業が地域経済だけでなく地域の文化等を支えていることがある。すなわち、地方においては、中小企業の移転・廃業等が地域経済に大きな打撃を与えるだけでなく、働き先がなくなったことによる転居による人口減少や学童数の減少による学校の統廃合など地域社会の存亡に影響を与えることがある。したがって、地域の活性化への中小企業の役割についても考慮が必要である。

2017年4月21日、2017年中小企業白書が公表され、その中で、日本経済の状況が分析されている。日本の経済は、2012年末から、全体としては緩やかな回復基調が続いている。2016年の実質GDP成

(5) NHK 総合「超絶 凄ワザ」。月曜午後10時25分（月1回）。

長率は、4期連続のプラスで堅調な推移をし、企業の活況観も緩やかに改善してきている⁽⁶⁾。企業規模別業況判断DIの推移も直近では上昇しており、持ち直し基調にある⁽⁷⁾。また、倒産件数も着実に減少し、バブル期以来の26年ぶりの低水準にある。しかしながら、年間の休廃業・解散件数は、増加傾向にある。2016年は過去最高の3万件弱であり、2000年の2倍近い件数となっている⁽⁸⁾。

表2 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」

- (注) 1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
 2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。
 3. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

中小企業庁（2017）『中小企業白書』31頁

これら休廃業・解散企業の経営者の82.6%は60歳以上であり、70歳以上の構成比が上昇している⁽⁹⁾。これは、中小企業の経営者の年齢構成が高齢化していることに原因がある。中小企業の経営者の年齢の分布における最頻値は、1995年の47歳から2015年には66歳へと移動した⁽¹⁰⁾。

また、休廃業・解散企業のうち、黒字状態で廃業した企業は50.5%である⁽¹¹⁾。また、生存企業の利益率の中央値を上回りながら、休廃業・解散した企業は、32.6%存在する。これら黒字廃業企業（休廃業・解散前の利益率が黒字状態で廃業した企業）の約93%は中小企業であり、高収益廃業企業（利益率10%以上の状態で廃業した企業）の96%が中小企業である。

(6) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』2頁。

(7) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』5頁。

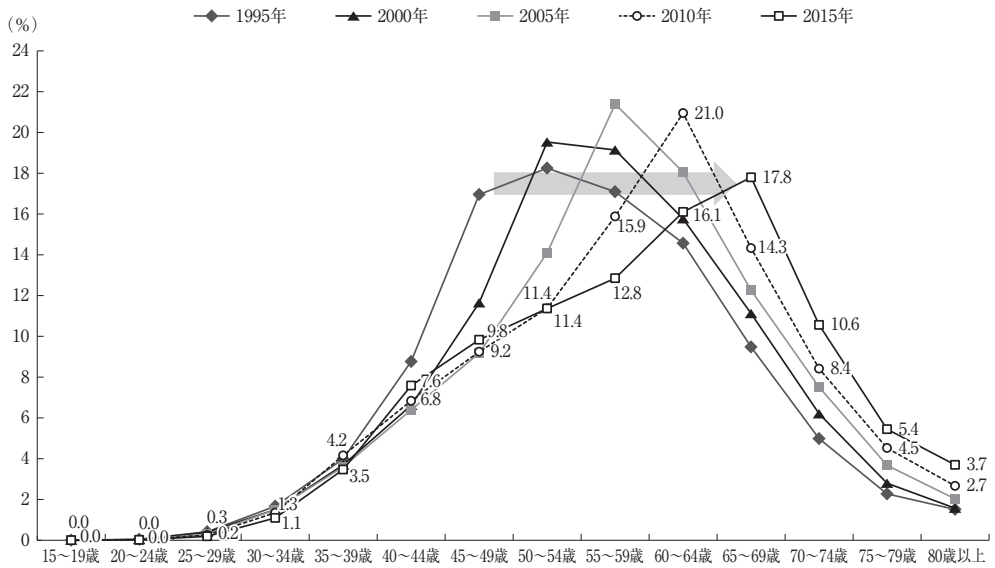
(8) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』28頁。

(9) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』33頁。

(10) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』35頁。

(11) 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』34頁。

表3 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

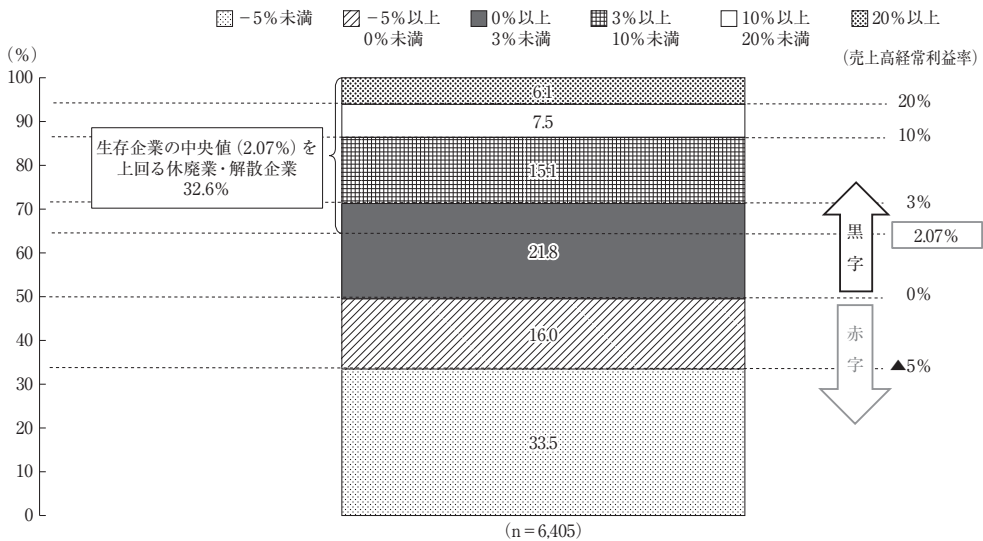


資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

中小企業庁 (2016) 『中小企業白書』 454頁

すなわち、中小企業経営者は顕著に高齢化しており、黒字・高収益の中小企業が廃業しているという現状がある。

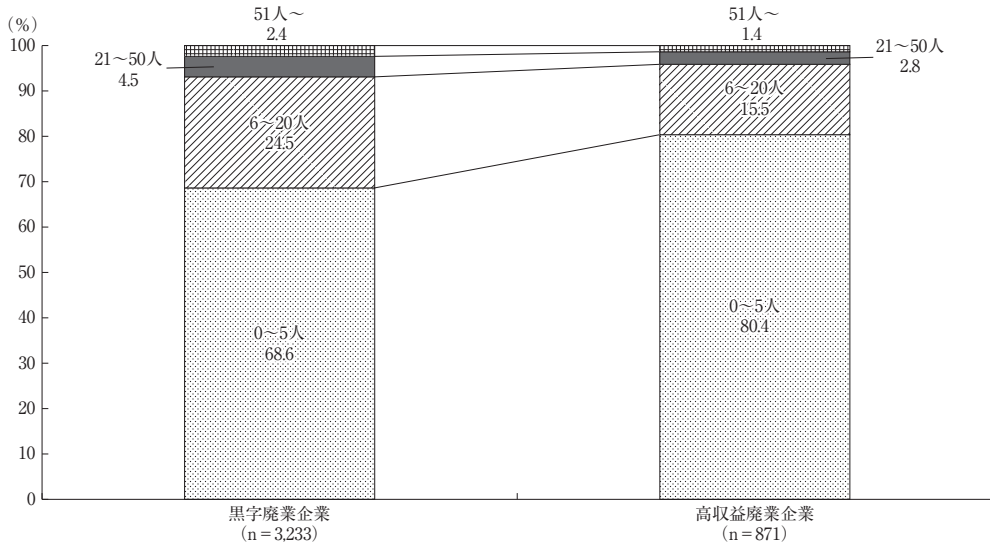
表4 休廃業・解散企業の売上高経常利益率



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

中小企業庁 (2017) 『中小企業白書』 34頁

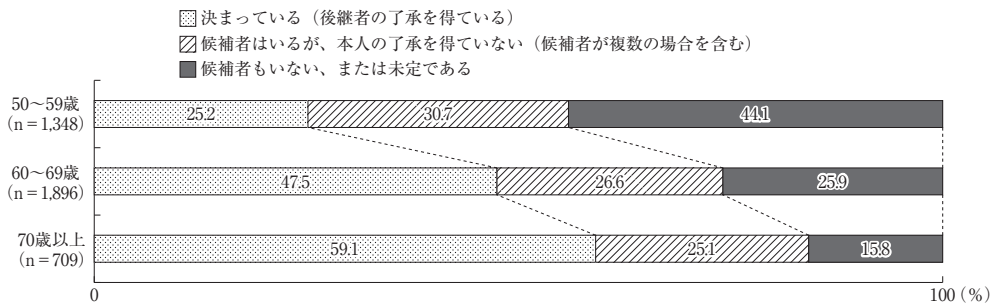
表5 休廃業・解散企業の企業規模（黒字企業・高収益企業）



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工
 中小企業庁（2017）『中小企業白書』35頁

さらに、今後5年間で30万以上の経営者が70歳を迎えるにもかかわらず、6割が後継者未定であり、70歳以上の経営者でも事業承継に向けた準備を行っている者は半数のみである。

表6 経営者の年代別に見た、後継者選定状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）
 (注) 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。
 中小企業庁（2017）『中小企業白書』260頁

3. 中小企業の事業承継に対する政府の対策

中小企業庁は、2017年版中小企業白書のタイトルを「中小企業のライフサイクル ― 次世代への承継 ―」とした⁽¹²⁾。これは、我が国の国民経済においてますます重要性を増す中小企業が失われることに対する国家の危機感の表れではないだろうか。ここ1年、政府は、矢継ぎ早に対策を公表した。

平成28年9月15日、「未来志向型の取引慣行に向けて⁽¹³⁾」（世耕プラン）を公表。平成28年12月5日、事業承継ガイドラインの改訂を公表⁽¹⁴⁾。平成29年3月27日、「会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう」の公表⁽¹⁵⁾。平成29年4月10日、「事業承継マニュアル」の公表⁽¹⁶⁾。平成29年7月7日、「事業承継5カ年計画」の公表などである。

この中で、最も重要なのは、「事業承継5カ年計画」である。中小企業庁は中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、地域の事業を次世代にしっかりと引き継ぐとともに、事業承継を契機に後継者がベンチャー型事業承継等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ため、今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間とする「事業承継5カ年計画」を策定した。

これは、経営者の「気付き」の提供・後継者が継ぎたくなるような環境を整備・後継者マッチング支援の強化・事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備・経営人材の活用の5つの観点から、今後5年程度を、支援体制・支援施策を抜本的に強化する事業承継支援の集中実施期間とするものである。

経営者の「気付き」の提供とは、まず、経営者に準備を始めてもらうための土壌作りである。地域毎に、それぞれの支援機関がつながる事業承継プラットフォームを立ち上げ、事業承継診断等によるプッシュ型の支援を行い、事業承継ニーズを掘り起こす。

事業承継がうまくいかない理由として、後継者が見つからないこととともに、後継者候補が継ぎたがらないということも大きい。そのため、事業承継の環境を「後継者が継ぎたくなる」環境に整備する。具体的には、資金繰り・採算管理等の早期段階からの経営改善の取組を支援する。また、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など成長への挑戦を支援する。単なる経営者の交代ではなく、企業の体質を成長企業へ転換するための支援を行うものである。

さらに、事業引継ぎ支援センターの体制強化や、民間企業との連携により、小規模M&Aマーケットの整備を行う。親族や従業員などの身近な人物を後継者とするだけでなく、第三者の企業への引継ぎを視野に事業承継を可能とする。

しかしながら、企業を後継者に引継ぐだけが正解とは限らない。事業からの退出や事業統合などを選択肢とし、サプライチェーンや地域における事業承継、事業再編・統合を促進し、中小企業の経営強化を後押しする。これによって、出口戦略の明確化を計る。

(12) 中小企業庁編（2017）. 『2017年版中小企業白書』表紙。

(13) 経済産業省（2016）. 「未来志向型の取引慣行に向けて」.
<http://www.meti.go.jp/press/2016/09/20160915002/20160915002-2.pdf>
（2017年9月25日閲覧確認）

(14) 中小企業庁（2017）. 「『事業承継ガイドライン』を策定しました。」.
http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205_shoukei.htm
（2017年9月25日閲覧確認）

(15) 中小企業庁（2017）. 「事業承継に関するパンフレット「会社を未来につなげよう」を公表します。」.
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170327shoukei.htm>
（2017年9月25日閲覧確認）

(16) 中小企業庁（2017）. 「『事業承継マニュアル』を公表します。」.
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.htm>
（2017年9月25日閲覧確認）

そのために、経営スキルの高い外部人材を、次期経営者候補としてだけでなく、アドバイザーとして活用できる環境を整備する。企業のマッチングだけでなく、大企業での成功例も増えつつあるワンポイントの「請負人」やアドバイザーなどとの人材のマッチングも強化する。

このように、事業承継5カ年計画は、事業承継を、単なる企業経営者の交代ではなく、経営者の交代期を企業体質の変革機会としてとらえ、企業成長へのプースターとしようとするものである。

また、平成28年12月5日、中小企業庁は、「事業承継ガイドライン」を公表した。中小企業の経営者の高齢化が進展し、団塊世代の引退時期を迎える中、これを放置すれば技術・ノウハウが喪失されるとの危機感があり、円滑な世代交代によって事業の活性化を期待する。このような目的意識から、ガイドラインを策定し、早期・計画的な事業承継への取組を促進する。これは、平成18年に事業承継協議会より発表された「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに見直すものである。

改訂版事業承継ガイドラインの主な内容は、事業承継に向けた早期・計画的な取組の重要性を鑑み、事業承継診断の導入すること、事業承継に向けた5ステップの提示、地域における事業承継を支援する体制の強化の3点である。事業承継に向けた5ステップとは、まず、経営者が事業承継への準備の必要性の認識することを第1のステップとし、経営状況等の把握（見える化）が第2ステップ。さらに、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）を第3ステップとする。この第3ステップまでを「プレ承継」と名付け、事業承継に実際に取りかかるまでの準備の重要性を強調する。その上で、経営者に対して、自社の事業承継を、親族内や従業員等の身内に承継するのか、M&A等の社外の第三者への引継ぐのかの決定を促す。親族内・従業員に承継する場合には、第4ステップで、事業承継計画を策定し、第5ステップで、事業承継を実行する。社外へ引き継ぐ場合には、第4ステップで、社外の第三者とマッチングを実施し、第5ステップで、M&A等を実行する。

ここでも、ポスト事業承継を見据え、企業の成長・発展のために企業体質の改善（見える化・磨き上げ）を具体的な事業承継の計画の前（プレ承継）に行うことにより、事業承継を企業体質の変革の機会ととらえ、さらなる成長・発展へのプースター効果を期待する。

取組の促進ツールとして、事業承継診断を導入する。これは、早期かつ計画的な準備を促すツールであるとともに、支援機関と経営者間の対話を喚起するツールとしての役割も果たす。経営者に対して、事業承継の必要性を気づききっかけを与えるツールであるとともに、あたかも「かかりつけ医・専門医」のように適時・適切な支援機関へシームレスに繋ぐ支援ツールとしても活用される。

また、地域における事業承継支援体制を強化し、地域の将来に責任を有する都道府県のリーダーシップのもと、地域に密着した支援機関をネットワーク化し、よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センターなどとも連携する体制を国のバックアップの下で早急に整備する。

中小企業庁は、事業承継ガイドラインの改訂に伴い、「事業承継マニュアル」を作成し、平成29年4月10日公表した⁽¹⁷⁾。これは、中小企業の経営者が事業を次世代にしっかりと引継ぐことができるように、事業承継計画の立て方・後継者の育成方法・経営権の分散防止や税負担、資金調達等の課題へ

(17) 中小企業庁（2017）。「事業承継マニュアル」を公表します
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.htm>
（2017年9月25日閲覧確認）

の対策等についてわかりやすく解説したものである。

さらに、中小企業庁では、10年先を考えた会社の見える化・磨き上げや事業承継に向けたアクションをまとめた冊子「経営者必読 会社を未来につなげる ―10年先の会社を考えよう―」を平成29年3月27日に作成した⁽¹⁸⁾。

これは、会社の「今」を見つめることにより、客観的な財務状況をだけでなく、目に見えない会社の強みを洗い出すことによって「見える化」し、さらに、経営のスリム化、本業の競争力アップや経営体制の見直しによる会社の「磨き上げ」を行う。見える化された会社の「強み」を引き継ぐ事業承継を円滑に行うことによって、魅力あふれ長く継続する会社や事業を組み立てていくためのアクションを具体的にアドバイスし、支援拠点に繋ぐものである。

また、平成28年9月15日、経済産業省は、「未来志向型の取引慣行に向けて」（いわゆる「世耕プラン」）を公表した⁽¹⁹⁾。これは、いわゆる「下請けいじめ」といわれる親事業者による不適正な行為に対して厳正に対処し公正な取引環境を実現するための環境整備である。これにより、親事業者・下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」につながる望ましい取引慣行等を普及・定着させる。このことは、単なる親事業者・下請事業者の関係改善を意味しない。さらに、サプライチェーン全体にわたる取引環境の改善や賃上げできる環境の整備に向けた取組を図るものである。中小企業は、親事業者や経済状況など外部要因の影響を受けやすいが、取引慣行を未来志向型にすることにより、適正な取引の下、高付加価値の企業へと成長することが可能となる。

政府は、中小企業の事業承継に対して、以前より、様々な政策を行ってきた。その代表的なものは、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（いわゆる「事業承継円滑化法」）である。これは、中小企業の事業の継続が、経営者の死亡等によって大きく影響を受けることから、相続税等の資金面での支援措置を講ずることによって、中小企業における経営の承継の円滑化を図り、もって中小企業の事業活動の継続に資することを目的としている。

中小企業の経営者が後継者に承継を図る上で、大きな障害となっているものは、主に、民法上の遺留分の制限、代表者交代による信用不安、自社株式などにかかる多額の相続税・贈与税の負担であった。全財産を後継者に相続させる遺言があっても、法定相続人の遺留分減殺請求が可能のため、会社財産の分散の危険性があった。事業活動を継続するためには、議決権の掌握や会社財産の維持は不可欠である。しかしながら、遺留分の減殺請求により、後継者のみに会社財産を集中して相続させることができず、会社株式の分散や会社財産の喪失などが避けられない事例が多く存在した。さらに、現経営者から後継者への会社財産の移行には、多額の相続税や贈与税等が発生することも大きな負担であった。また、中小企業の経営者は、金融機関からの借入金に個人保証を求められることが慣例としてあり、この個人保証の付け替えが、経営者の交代の大きな障害となっていた。これらの解決策とし

(18) 中小企業庁（2017）、「会社を未来につなげる－10年先の会社を考えよう－」
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.htm>
（2017年9月25日閲覧確認）

(19) 経済産業省（2017）、「「未来志向型の取引慣行に向けて」を発表しました」
<http://www.meti.go.jp/press/2016/09/20160915002/20160915002.html>
（2017年9月25日閲覧確認）

て、当該法律は、遺留分に関する民法上の特例および相続税・贈与税の納税猶予の特例を創設し、事業承継に伴う金融支援制度を開始した。さらに、従業員等の親族外の者への事業承継が増加傾向にあることから、遺留分特例制度の対象を親族外にも拡充する改正がなされた。

中小企業の事業承継に関するわかりやすい手引き書として、中小企業庁は、平成18年に「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⁽²⁰⁾」を公表している。

このように、従来の中小企業の事業承継に対する政府の政策は、経営者が意中の後継者に事業承継する場合に、事業承継が円滑に行われるように税制などの特例を設けることであった。

しかしながら、直近の政府の政策は、経営者の行おうとする事業承継をやりやすくするとする手助けではなく、中小企業の事業承継そのものを国家経済の成長戦略の一環としてとらえる。そのため、その内容は、現経営者に事業承継の必要性を啓蒙するだけでなく、現経営者・後継者に事業の見える化を求め、磨き上げによって、成長企業へと体質を変換し、事業承継をブースターとして新たな成長・発展につなげるものとなっている。

4. 事業承継の類型における変化

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が急速に進む中、少子化等の影響から親族内での後継者の確保が厳しさを増し、M&A などによる事業引継ぎの必要性が年々高まっている。中小企業庁では、後継者のいない中小企業・小規模事業者の経営者が安心して M&A 等を活用できるように、有識者からなる「中小企業向け事業引継ぎ検討会」を開催した⁽²¹⁾。この中で、M&A に対する潜在需要が増大しているとの認識の下、茂木としみつ経済産業大臣の「中小企業が抵抗感なく事業売却に取り組めるよう、ガイドラインを策定する」旨の発言を受け、平成26年（2014年）6月閣議決定された「日本再興戦略（改訂2014）⁽²²⁾」においてガイドラインの作成が明記された。さらに、後継者不在等の問題を抱える中小企業に対する支援は、M&A だけではなく、後継者人材バンク（小規模事業者）と起業家とのマッチング等の支援も有効であるとし、後継者人材バンク等も事業引継ぎ支援に含まれる。このように、中小企業庁の行う中小企業・小規模事業者に対する事業承継支援は、外部の買主に対して事業を売却することを重視した政策となっていると思われる。平成27年（2015年）4月、中小企業庁は、「事業引継ぎガイドライン」、「事業引継ぎハンドブック（紹介用チラシ含む）」を策定した⁽²³⁾。ガイ

(20) 中小企業庁（2006）。「事業承継ハンドブック 20問20答」を公表しました。]

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei20/>

（2017年9月25日閲覧確認）

(21) 中小企業庁（2014）。

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/>

（2017年9月25日閲覧確認）

(22) 第二次安倍内閣が掲げる成長戦略

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf#search=%27%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%86%8D%E8%88%88%E6%88%A6%E7%95%A52014%27>

（2017年9月25日閲覧確認）

(23) 中小企業庁（2015）。

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2015/150407hikitugi.htm>

（2017年9月25日閲覧確認）

ドラインの概要は、事業承継の早期からの計画的取組の必要性を啓蒙し、外部の会社・個人に引き継ぐ場合の留意点・問題点やトラブル対応について解説するものである。

一般に、企業は資本と経営とに分離されるので、事業承継を考える場合には、財産と経営権と分離した形で検討される。しかしながら、日本の多くの中小企業は、経営者自身が大部分の自社株式や事業用資産を保有し、強いリーダーシップを発揮することによって、経営者と従業員が一丸となって事業運営を行っている。そうであるならば、先代経営者から後継者に承継されるものには、このような財産・経営権とともに、経営方針や従業員とともに作る企業風土・理念および取引先との関係性のような人的環境といった会計学上の数値として表されるものも含まれるのではないだろうか。中小企業・小規模事業者の事業承継は、このような理念等が引継がれて初めて、経営の形である数字で表される経営権の承継が意味を持つことになる。すなわち、理念の引継ぎなく経営権を承継するならば、それは形式的には事業承継であったとしても、本質的には事業が承継前後で変質していることになるからである。

中小企業・小規模事業者の場合、経営者の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「お眼鏡に叶う」後継者を見つけることができないうまに、その経営者が死亡するなど突然に事業を行えないような状況になり、企業が「突然死」することがある。

その大きな原因は、現経営者が問題を先送りにし、自己の突然の状況変化により手遅れになってしまうことである。しかしながら、もう一つの大きな原因は、その企業体質にある。中小企業・小規模事業者の場合には、株式会社等の法人の形態を整えていたとしても、法人個人の財産が混在し、財務諸表が正確に作成されていないことも多い。また、多くの中小企業が金融機関から常に借入れを行っている状態にあり、その借入れに個人保証をつけていることが多い。そういった場合には、後継者の選定はより困難となる。後継者に事業を引き継ぐためには、現経営者が借入金を清算して後継者に事業を引き継ぐか、後継者がその債務を引き継ぐかを行う必要がある。後継者は、個人保証を自らに付け替えることは実際上困難である上、事業に対する経営者としての責任に加えて多額の借入金の個人保証をして事業を承継することは心理的にも大きな障害となるだろう。

引退を決断した経営者の選択肢は3種類ある。事業承継、廃業、そして望まない事業継続である。まず、事業承継のうち、後継者が確保できるものには、自分の子供など親族内に後継者を確保し引き継ぐ親族内承継と親族以外の後継者に引き継ぐ親族外承継（第三者承継）がある。さらに、親族外承継には、自社内の従業員が昇格し経営者となる内部昇格と外部から招聘した人材に引き継ぐ外部招へいがある。実際には、外部の人材に引き継ぐ場合には、数年間の社内勤務の後内部昇格という形で引き継がれる場合が多い。このように具体的に後継者となる人物を確保できなかった場合には、自然人である「後継者」ではなく、会社等の「事業体」への事業売却による事業承継が行われる。そして、事業承継する対象が確保できなかった場合には、廃業をするか不本意なまま事業を継続するしかないということになる。すなわち、事業承継は、親族内承継、内部昇格型事業承継、外部招聘型事業承継（数年の内部勤務経由を含む）と事業売却である M&A としての事業承継とに分けられる。従来は、親族内承継が多かったが、少子化および子が望まない等の理由により著しい減少傾向にある。内部昇

格型事業承継は、割合としては変化が見られないが、外部招聘型事業承継が増加しており、経営者が親族内に後継者を見つけられない中、自社の中で後継者を確保することができず社外にまで後継者を求める動きが強まっている。

社外に後継者を求めることは、経営者だけの力では情報量が少なく困難である。また、現経営者が経営から引退しようと考えているという情報が社内外に知られた場合には、経営に悪影響が出ることを考えられるため、極秘に情報を収集し最適の人材または売却先を探し出し交渉をしなければならない。そのため、親族や内部昇格で後継者を確保できない経営者と外部とをマッチングする機関が増加している。

5. 内部昇格型事業承継

多くの中小企業の経営者は、まず経営者の子に承継することを第一に考えてきた。しかしながら、少子化の影響や子供の意思の尊重などそもそも継がせるべき子供がいない場合も多く、また、子供に能力のない場合には継がせることができない場合もある。そのため、後継者に自分の子供を選ぶ例は少なくなってきている。そこで、M&A マッチング業者などの仲介により、第三者への事業承継が増加してきている。大企業においては一般的である内部昇格型事業承継は、中小企業ではあまり行われていない。

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等（承継円滑化法）が平成28年に改正された⁽²⁴⁾。これは、事業承継の形態が多様化し、親族外承継が増加傾向にあるために親族外承継を円滑化するための措置を講じることが必要となったこと、および、中小企業などの持続的発展を図ることを背景とし、親族外への事業承継のハードルを低くする必要性があったからである。主な改正内容としては、遺留分特例制度の対象を親族外への拡充、および、中小企業基盤整備機構（中小機構）による事業承継サポート機能の強化がある。

このように、親族外への事業承継を行いやすくする環境が整えられてきている。しかしながら、実数としてはあまり増加していない。なぜ、大企業では一般的な内部昇格型事業承継が中小企業では一般化しないのかを概観したうえで、事業承継されるべき本質について考察する。

まず、企業内の内部昇格型事業承継の類型は、完全移行型と一時預け型とに分けられる。経営者が親族等への承継を全く排除し内部の従業員等への完全な事業承継を行う場合の完全移行型と、経営者は親族への承継を望んでおりその対象者も存在するのであるが、まだその時期ではなくしかるべき時期が来るまでの間の中継ぎ型として内部昇格型の事業承継の形をとる一時預け型である。前者の完全移行型には、後継者が株式の過半数を所有し新オーナー企業となる場合と、株式の大半を所有する経営者がいない株主構成になるサラリーマン企業となる場合がある。

企業内の内部昇格型事業承継のメリットとしては、企業の事業内容を深く理解し実力を内部で認められた者が承継することにより、企業風土や企業理念が承継しやすいことがある。逆に、デメリット

(24) 「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律（承継円滑化法）」。
2015年8月21日第189回通常国会にて成立、2015年8月28日公布、2016年4月1日施行

としては、事業承継に必要な資金調達が難しいこと、従業員として働いてきた後継者に経営者としての心構え・視点・力量がないこと、関係者の理解が得ることが難しいことが挙げられる。

事業承継に必要な資金については、株式の譲渡と経営者の個人保障の問題がある。株式の買い取り資金は、一般的に多額であり、従業員等で蓄えのない後継者にとっては大きな問題となる。保険や退職慰労金等を活用した圧縮法もあるが、サラリーマンの蓄えの額にまで企業価値を圧縮することは難しく、現状は、借入金で賄われる。また、従業員持株会の活用や経営陣への分割などにより後継者の持ち分比率を減らし購入可能な額にすることも行われる。経営者の個人保証は、民法改正や中小企業庁の「経営者保証に関するガイドライン⁽²⁵⁾」により、金融機関が経営者に個人保証を求めない傾向となっている。

次に、後継者に経営者としての心構え・視点・力量がないということが指摘できる。従業員等であった後継者は、製造や営業など一分野に特化した仕事に従事し、大企業のような配置転換がなされないため、大局的な視点を有しないことが多い。また、経営という視点から自己の所属する会社を考えたことがなく経営に必要な会計などの数字を理解していないという問題点も挙げられる。そのような能力の不足から、社内をまとめ上げるリーダーシップや関係各所との交渉力に欠けるということがある。しかしながら、大企業に勤めるサラリーマンであってもこのような視点や力量が最初から備わっているわけではなく、社内での長年の勤務の間に培われるものである。また、大企業においては、入社時点で社長となることは可能性のないことではないが、中小企業においては、「雇われ」という意識から社内では社長になることは入社時点には想像しにくいことも原因と考えられる。しかしながら、中小企業においても内部昇格型の事業承継が一般的となって入社時の意識が改革されればこのような問題はなくなるのではないだろうか。さらに、親族内承継による後継者がこのような資質を持っていない場合には、数年で各部署を経験したり外部の企業を経験したりすることによって視野を広げ能力をつけるという手段がとられていることから、従業員を教育することによって経営者としての資質を短期間で備わった後継者に育てることは可能であると考えられる。最後に、関係者の理解が得られないことが最大の問題であるとされる。先に挙げた力量が不足する者が後継者となった場合、子供などの親族ならば、「若いから」「経験がないから」ということが理解につながるのだが、従業員では「従業員上がりだから」という批判・信用失墜につながってしまいがちである。また、従業員も、最近まで同じように働いていた同僚が社長となって命令する立場になったことに納得がいらず社内がギクシャクすることも多い。特に、創業者からの承継の場合には、創業者とともに長年働いてきた古株の従業員が複数存在し、その中の一人が抜擢されることにより派閥ができたり退職者が多く出て事業に支障をきたしたりすることもある。このような問題も上記の場合と同様、大企業においても存在する問題であり、従業員の意識改革によって乗り越えることが可能である。

このように、中小企業における内部昇格型事業承継の問題点は、大企業においても起こりうる心理的な問題と株式に関する資金の問題であるが、資金の問題に様々なサポートがなされる現状においては、

(25) 中小企業庁 (2013). 2013年12月9日公表
<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/>
(2017年9月25日閲覧確認)

件数が増えること等により意識改革が行われれば大きな問題とはならないと考えられる。

逆に、メリットは大きい。事業承継とは「事業」の「承継」である。経営において、SWOT分析は欠かせない。その時に、数字で表すことのできる会計学上の資産のみを考慮しては正確な分析はできない。目に見えない資産を洗い出し、知的資産を考慮することによって、自社の特徴や環境を「強み」「弱み」「機会」「脅威」に分類し、経営戦略を立てる。そのこの「強み」こそが承継すべき事業の本質であると思われる。この目に見えない（または、見えにくい）経営資源とは、経営理念や、熟練工の持つ技や得意先担当者などの人脈・顧客情報などである。長年一緒に働いてきた仲間であり、長年携わってきた従業員である。また、マイケル・ポーターの5 Forces分析においても、内的要因や外的要因を的確に認識できるのは、その業界で長年働いてきた者である。同業他社の脅威や新規参入の脅威・代替品の脅威を正確に理解し、分析するためには、その業界を深く理解していることが必要である。また、買い手との交渉力や取引先との交渉力を実際に持っており、利用できるのは現場の者である。自分の働く最終目標の一つが社長であるという可能性は、会社に対する帰属意識だけでなく会社を発展させようとする意欲をも強化する。大企業において内部昇格型が一般的であるということが日本の強みであるとするならば、日本経済を下支えする中小企業においても内部昇格型が一般的となることが日本の強みを増すことになる。

6. 最後 に

中小企業の事業承継では、現経営者に決定権があり、ともすれば、現経営者の経済的利益を優先した選択がなされがちである。しかしながら、中小企業が日本経済において果たす役割を考えた場合、この強みを継承することこそが日本経済にとって必要なことではないだろうか。心理的な問題は教育や意識改革によって克服可能であるとしても、現在の支援方法では、内部昇格型の後継者の経済的負担は大きい。経済的観点からなら解決策が提案されるべきであろう。

今後の課題としては、中小企業の事業承継の問題は、日本経済において重要な役割を担う中小企業の承継という観点からも議論されるべきであると思われる。そのためには、経営者および従業員の啓蒙活動を行うことが必要であるとともに、閉鎖会社においても所有と経営の分離を徹底することによって、経営者の経済的負担を軽減することが必要であると考えられるものである。

参考文献

- 中小企業庁編（2017）. 『2017年版小規模企業白書』.
- 中小企業庁編（2017）. 『2017年版中小企業白書』.
- 中小企業庁編（2016）. 『2016年版中小企業白書』.
- 中小機構（2017）. 『中小企業経営者のための事業承継対策』.
- 中小機構（2016）. 『事業承継セミナー』.
- 中小機構（2015）. 『事業承継セミナー』.
- 中小機構（2016）. 『平成28年度版事業承継支援マニュアル』.
- 中小機構（2016）. 『平成28年版中小企業経営者のための事業承継対策』.

- 中小機構 (2015). 『平成 27 年版中小企業経営者のための事業承継対策』.
- 伊藤信彦, 岩本恭幸, 枡田由貴 (他) (2015). 「中小企業の事業承継の可能性を広げる株式の信託」, NBL(1053), 69-76 頁.
- 猪股 真 (2014). 「非公開企業の事業承継問題：特に中小企業における諸問題の考察」, SBI 大学院大学紀要(2), 130-142 頁.
- 大平 正 (2004). 「中小企業融資における個人保証の取り方とその留意点 — 新しい債権保全のあり方を考える」, 銀行実務 34(6), 80-85 頁.
- 倉本大樹 (2016). 「再生型事業承継の有力な手段「REVIC 特定支援型事業承継」とは?」, 税務弘報 64(13), 8-20 頁.
- 小林伸行 (2016). 「会計情報と企業価値：中小企業の事業承継にとって企業価値とは何か」, Suruga Institute report(134), 12-15 頁.
- 白石智哉 (2015). 「日本の中小企業の構造的な課題とプライベート・エクイティの役割：事業承継の際には経営の仕組みづくり、経営人材の確保が焦点になる」, 金融財政事情 66(40), 10-14 頁.
- 杉浦達昌 (2015). 「事業承継で伝えるべきもの、それは、決意と覚悟を培う「知的資産」」, 近代中小企業 50(5), 8-11 頁.
- 杉浦慶一 (2016). 「最新論点中堅・中小企業の事業再生・事業承継における経営人材の外部招聘：バイアウトのケースを中心として」, 事業再生と債権管理 30(3), 175-180 頁.
- 鈴木啓吾 (2015). 「事業承継で生まれ変わる：後継者による中小企業の経営革新」, 日本政策金融公庫調査月報(86), 4-15 頁.
- 千綿俊一郎 (2013). 「中小企業者と保証をめぐる現状と課題」, 中小商工業研究(117), 79-93 頁.
- 津島晃一 (2014). 「中小企業の個人保証への対処：事業承継の観点からの分析」, 事業承継 40-54 頁.
- 津島晃一 (2016). 「経営者保証の有用性：中小企業の非親族承継を題材として」, 倫理研究所紀要(25), 288-262 頁.
- 津島晃一 (2016). 「中小企業の事業承継と廃業：廃業リスクを回避するために（リジコポリティクの 100 年：リスク・パラドックス）」, 危険と管理(47), 67-84 頁.
- 中井和敏 (2015). 「中小企業における事業承継問題」, 東洋学園大学紀要 23, 89-105 頁.
- 中井 透 (2010). 「小規模企業における事業承継の決定要因」, 日本経営診断学会論集 9(0), 46-52 頁.
- 中村竜哉 (2015). 「なぜ中小企業は企業価値を上げないことを選ぶのか」, 拓殖大学経営管理研究(105), 1-38 頁.
- 鉢嶺 実 (2017). 「長寿企業の“継続力”を考える：円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”」, 信金中金月報 16(1), 32-44 頁.
- 棚野正喜 (2014). 「「見えざる資産」を味方にする事業承継」, 近代中小企業 49(5), 8-11 頁.
- 松浦哲哉 (2013). 「行政官レポート中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書について」, 月刊金融ジャーナル 54(9), 32-35 頁.
- 松嶋一重 (2016). 「個人保証をめぐる制度的現状と残された課題：中小企業の活力向上のための経営者保証の在り方」, 金融法務事情 64(22), 19-27 頁.
- 三宅一男 (2013). 「民法改正は中小企業にとって何が問題か」, 中小商工業研究(117), 94-98 頁.
- 三宅一男 (2014). 「個人保証問題への取り組みと現在の課題」, 中小企業問題(142), 16-22 頁.
- 村上義昭 (2017). 「中小企業の事業承継の実態と課題」, 日本政策金融公庫論集(34), 1-20 頁.
- 矢吹大介 (2013). 「中小企業の融資における個人保証の禁止：個人保証に依存しない新たな仕組みの構築に向けて」, 月刊金融ジャーナル 54(5), 94-97 頁.
- 米田保晴 (2016). 「相続と中小企業の事業承継：自社株承継スキームの概要と今後の課題」, ジュリスト(1491), 48-54 頁.
- 中小企業庁 (2013). 「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」.