

# 事業承継支援と支援 事業枠組み

—中小企業の事業承継に向けた政策転換期における模索—

専修大学商学部 石川和男

Succession of Business Supports and Their Business Supports Structures  
—Grove in Policies Change Period for Succession of Small Business—  
Senshu University, School of Commerce Kazuo Ishikawa

現在、企業の事業承継は、単に一企業の存続という問題ではなく、企業が所在する地域の問題となっている。地域において、存在意義がある企業が、後継者不在という理由により、廃業あるいは特定事業を停止するのは、社会的な損失につながる。このような状況に鑑み、政府は親族による事業承継だけでなく、従業員や第三者を含む事業承継の可能性を探り始めた。これは大きな政策転換であるといえよう。それはこれまで連綿と継続してきた親族による事業承継から、親族以外による事業承継を展望し始めたからである。このような政策転換の中心的な存在となるのが、各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」である。本稿では、この機関による活動を中心に取り上げ、インタビューを通しての課題や可能性について考察した。

**キーワード**：事業承継，親族内承継，親族外承継，事業引継ぎ支援センター

Succession of business on enterprises are the serious problem in areas that not problems as continuation, but the enterprise of one company just exists at present. It's tied with social losses that enterprises with importance of existence abolishes closure or specific business by reasons as successor absence in areas. Japanese government has begun to look for possibilities of the succession of the business including employees and third persons as well as the succession of business by relatives in view of such situations. If it's a big policy change, this is caught. In other words, it's because Japanese government has begun to view succession of the business by all except for relatives from succession of the business by the relatives who have continued continuously up to now. It's the "Business Handing over Support Center" installed in each urban and rural prefectures to become central existence of such policy change. This paper argued the activity by this engine was taken up in the center and it was considered about problems through interviews and possibilities.

**Keywords** : succession of business, succession in the relatives, succession outside the relatives and business, handing over support center

## はじめに

現在では、時代の流れで必要性が薄れた事業が多くある。そのため、それらの事業を手がける企業は、自然淘汰されていく。しかし、衰退気味であっても社会的意義が相変わらずあり、社会的ニーズが存在する事業は多くある。これらの事業が、後継者不在という理由だけで消滅するのは問題である。特に地方では、後継者不在で廃業した企業が多い。このような企業を何とか存続させることはできないだろうかというのが、本稿の起点

である。そこでは国や地方自治体等による後継者不在企業が承継者が見つけられるような（確保できるような）政策が重要となる。

このような政策の立案・実行は遅滞したが、漸く国としての枠組みが示されることになった。それが「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（産活改正法）」により、都道府県単位に設置された「事業引継ぎ支援センター」である。同センターの設置背景には、これまでほぼ順調に承継が進んできた親族内においても、事業用資産の後継者への移転

や相続税等、多くの課題が発生していることが影響している。これらを乗り越え、地域社会において廃業によるさまざまな損失を減少させるためには、公的機関による事業承継支援も議論しなければならない。本稿では、現在の公的な事業承継法制を中心として、それらの枠組みと今後の取り組みを取り上げていきたい。

## 1. 事業承継の継続と断絶

### (1) 中小企業の事業承継をめぐる問題

中小企業の事業承継には、多くの課題がある。これが浮上したのは、1980年代後半から90年代初頭のいわゆる「バブル経済期」であった。その後、1990年代末に景気低迷と先行き不安により、経済全般での活力低下が懸念された時期であった(三井[2002]p.4)。そして、高度経済成長期に創業した初代経営者が、いよいよその体力的限界を迎えている現在である。

中小企業の事業承継では、①後継者不在、②税制や事業用資産評価等により、事業承継を可能にし、承継しやすい制度的な環境整備、③後継者の人選と育成、④経営資源の維持・再生と経営革新による事業承継の実現等、多くの課題が指摘されている(三井[2002]pp.4-8)。これらは、現在の事業承継について特別な課題となったわけではなく、過去における承継でもほぼ同様の課題が存在してきた。

従来議論では、後継者の人選と育成に関心が集中した。多くの調査では、事業の所有権だけでなく、経営権も現経営者の子ども、特に長男に承継させる傾向が根強いことが明らかにされている。そこでは古典的家族制度<sup>1)</sup>の発想が、普遍的に有効とされてきた。つまり、後継者の選定基準と順位が明確であることを前提とし、「お家騒動」回避のため、長男への経営委譲は「経営者としての教育期間が公私ともに一番長く<sup>2)</sup>」、「社長と寝食をともにし、一番つきあいが長く、父親の人生観、経営姿勢を見ている」ことが重視されてきたのである(渡辺[1991]pp.41-42)。しかし現在では、単に先代の人生観や経営姿勢を辿るだけでは

不十分である(三井[2002]p.7)。

### (2) 事業承継の困難性

中小企業の後継者不在には、事業者としての収入が雇用者収入を下回り、その差が拡大しているという理由も影響している(中小企業診断協会[2012]p.13)。親が経営者であっても、その子どもは、現在の雇用者収入を擲ってまで事業承継をしようとはしない。通常、一旦生活基盤が形成されると、リスクを冒してまで親の会社を承継するという選択は少なくなっている。また後継者が存在する企業でも、準備不足により、承継に支障が出る場合がある。円滑な事業承継には、①関係者(ステークホルダー)の理解、②後継者教育、③株式・財産の分配、④個人保証・担保の取扱い、が必要となる(中小企業診断協会[2012]p.14)。そして事業承継の問題点は、「事業の将来性」「後継者の力量」「取引先との信頼性維持」が多くあげられ、他方で「借金の個人保証」「相続等の税金対策」の比率は低い(信金中央[2009])。特に後者の要素については、意外な側面もあろう。

中小企業基盤整備機構[2011]は、事業承継については「後継者教育」「取引先との関係維持」「金融機関との関係維持」「一般従業員からの支持・理解」の重要性を示している。特に課題では、「後継者教育」「取引先との関係維持」「後継者候補の確保」が示されている。後継者教育は、重要な取り組みであるため、事業承継では一番の課題や心配事となり、後継者教育への助言が求められる(中小企業診断協会[2012]p.30)。これらの結果からは、事業承継の準備段階では、お金に関する問題は当然存在しているものの、一旦後継者が決定すると別の問題が浮上し、それらの問題を大きくとらえているとも解釈できよう。

先代経営者の子どもによる事業承継は、「家業であること」が現在でも一番の理由としてあげられている。次いで「従業員・取引先への責任遂行」が増加傾向にある。ただ、さまざまな社会環境変化により、子どもの意識は変化し、最近では家業という理由だけでは承継しない。取引先への責任等の社会的意識、会社経営への魅力が感じられる事業内容や組織風土等、プラスαの要素が必

要となる（助商工総合研究所[2009]pp.7-8）。つまり、以前のような「家」意識は薄弱化し、取引先や従業員等、現在の関係維持を優先しようという姿勢が明確である。他方、販売先や仕入・外注先、金融機関等外部からの認知も重要である。これらの機関では面識のない人が経営者（社長）になると、経営方針、経営者としての力量等がわからず、取引に不安を抱く可能性がある。したがって、後継者への権限委譲ではこれらも考慮し、営業、仕入・外注、銀行取引など、関連部門の経験が必要となる（助商工総合研究所[2009]p.13）。このように、以前とは大きく変化する事業環境においては、事業を承継し、継続するためには乗り越えなければならない課題が幾重にも重なっていることがわかる。

### (3) 事業承継への多様な思い

事業承継者確保企業における懸念事項は、「事業の承継に伴う贈与税、相続税、その他の課税」「現在の経営者個人が提供している保証や担保の解除」「取引先の協力」「事業承継後、引退した経営者の収入確保」「従業員の協力」である。事業承継者の確保が困難な企業では、事業が残れば条件を問わないものが8割近くあり、事業継続への願いが強い（戸田[2006]pp.70-71）。後継者未定、あるいは自分の代での廃業を考える経営者は、他社への事業売却や譲渡について、関心がないとする経営者が圧倒的に多くなっている。つまり、他社への事業売却・譲渡は、関心がなく、関心を持つのは、5人以上の企業、戦前創業企業、株式会社、経常利益直前期黒字、技術等を持つ企業である（戸田[2006]p.74）。特に承継者を確保した企業では、お金をめぐる問題は相変わらずあるものの、当該企業を取り巻くステークホルダーとの関係についての問題があげられていることがわかる。

他社への事業売却や譲渡に関心のある経営者は、これを「従業員の雇用を守る手段」「現経営者の引退後の資金を確保する手段」「技術やノウハウを残す手段」「自分のやってきたことを何らかの形で残す手段」ととらえている。技術やノウハウを残す手段をあげる企業では、売上高の増加

や技術を有する企業が多い。また、従業員の雇用を守る手段については、規模の拡大・組織化が進むにつれて増加している（戸田[2006]pp.75-76）。このように自らの企業あるいは事業承継への思いについて考えをめぐらせると、会社存続よりもどちらかといえば、事業を存続させることが明確になっている。

### (4) 「家」としての存続方向性

家族経営の特性は、①経営管理活動や多くの労働が家族員で行われ、②経営と家計が未分離であり、③組織体を形成する生産要素の結合は、家族労働力の大きさによって規定される（山内[1965]p.115）。たとえば、これまで世界で連綿と継続してきた農業に目を向けると、EU 15カ国最大の農業国であるフランスでは、農地相続はわが国と同様に均分相続である。しかし、農業資産はできる限り一括して後継者に継承されている。そのため、後継者教育・研修・同意・指名等で親の生産技術の伝達・獲得・継承から、部分産業や部門管理を分担し、親の加齢とともに経営管理主権の委譲等が行われるのが一般的である（田野[2011]p.247）。このように農業分野では、長い時間をかけた事業（農業）継承が観察できる。

農村社会では、「家」が重要な役割を果たすため、その継承のための後継者確保では、多様な方法がとられてきた。家は本来、超世代的存続を目指すため、予め後継者を用意する。つまり、最も重要なことは家の存続であり、後継者確保のための戦略を企図することになる（牧野[2007]pp.38-39）。現在の農家は、家業である農業を継承することで、家族集団の構成メンバーは代わっても存続する「経営体としての家族」といえる。そのために家族の存続戦略が必要となる（大友[2001]p.1）。家族の存続を目標とするのは、存続によって実質的報酬を関係者に約束するためである。ここでは、家族の生活と社会的地位を守り、将来の家存続の手がかりを固める実質的報酬に加えて、先祖の祭祀維持という象徴的報酬がある（森岡[2002]p.435）。

こうした家の存続では、①家族の生活と社会的地位の保持、②存続の手がかり確保、③先祖祭祀

という象徴的報酬が明確になる。そして家の存続により、実質的利益と象徴的利益の2つの利益が得られる(牧野[2007]p.40)。ここでは家の存続が2つの利益をもたらしていることが指摘されている。しかし、企業の存続についても単一の利益ではなく、複数の利益について考えをめぐらさなければならぬことを示唆している。他方、京都の老舗では、家訓等の保有率が他地域に比べて低いとされる。それは京都では、他地域よりも歴史的に各業界とも下請け、分業作業等が盛んであったためである。多様な取引、つながりが強いいため、自社の方針、計画による事業展開が難しく、親会社、得意先の意向に沿った経営が要求されてきた(松岡[2013]p.23)。通常、わが国の老舗では、「家訓」など代々受け継がれてきた経営理念が存在している。これらがある老舗は約8割といわれているが、京都では明文化された家訓も、口伝として言い伝えられている家訓もない企業が約4割も存在している(松岡[2013]p.53)。これは京都の老舗企業自身が、自身の個性を發揮せず、多くの関係の中で生きながらえてきたことを示している。先の農業における「家」戦略と一見異なって見えるが、根底では、家、つまり、親族を中心とした家の存続を目指すための生き残りのための方策としてとらえることができよう。

## 2. 事業承継方法の相違と判断

### (1) 事業承継法制と税制

後継者への事業承継において、切り離せないのが、承継に伴って発生する「お金(資金)」と「モノ(資産)」の引継ぎである。後継者への事業用資産の集中移転は、他相続人の遺留分等、民法上の制約がある。これまでに事業承継協議会<sup>3)</sup>、相続関連事業承継法制等検討委員会、自民党経済産業部会事業承継問題検討小委員会等では、各々において対応を検討してきた。2007年6月の報告では、必要性・妥当性があるものでは、新規立法も視野に入れた2つの対応策が提示された。それが「事業承継契約スキーム<sup>4)</sup>」の創設、生前贈与された自社株式の評価額を贈与時のものとする

ことの許容であった(岡田[2007]pp.8-9)。

事業承継分野における税制については、承継当事者・関係者においては関心が高く、度々制度改正されてきた(渋谷[2005]pp.34-44)。2007年度には、相続時精算課税制度が拡充され、2008年度には、円滑な事業承継の障害になる非上場株式移転に係る軽減特例への拡充が検討項目とされた(岡田[2007]p.9)。軽減特例拡充の根拠は、非上場自社株式に係る相続税負担が、招来する事業承継時における直接的・間接的な影響にある。事業承継・発展への障害は、相続税負担による大きな影響をなくし、経営者が本業に集中できる環境整備が意図される(事業承継税制検討委員会[2007]p.8, pp.10-12)。他方、事業用資産の相続税負担についての軽減措置では、①企業経営者層への過度な優遇による事業用資産以外の財産相続者間で不公平の招来、②起業者との間における機会均等の喪失、③承継者の経営能力の優劣によらず、事業資産が移転され、資産配分の効率性を喪失する問題が取り上げられた(野口[2006]pp.132-133, 森信[2001]pp.148-150)。マクロレベルでは、効率的な企業の市場参入・存続と非効率な企業の退出促進により、経済全体の生産性向上が期待できるが、過度な優遇措置は企業の市場参入を阻害し、本来退出すべき非効率な企業が存続する可能性も指摘されている(岡田[2007]p.10)。

非上場株式等の相続税、贈与税について納税猶予特例を認める「事業承継税制」では、適用要件等の見直しが行われてきた。2009年度は、①後継者(先代経営者の親族限定)が先代経営者から相続・贈与で非上場株式取得の場合、その80%分(贈与は100%分)の納税猶予、②相続・贈与後5年間は、雇用の8割以上を毎年維持、後継者が会社代表者を継続、先代経営者が役員(有給)退任(贈与税の場合)を変更しなければ納税猶予の打ち切り、③5年後以降も株式を保有し事業継続すれば、後継者死亡または会社倒産等の時点で納税免除、が創設された。2015年施行の事業承継に係る税制について、それ以前との比較を示したのが図表1である。特に親族外承継の対象化をはじめ、それ以前の事業承継税制の対象や期間と

＜図表 1 2015 年 1 月施行による事業承継税制の改正＞

	2015 年以前	2015 年施行
親族外承継の対象化	後継者は先代経営者の親族に限定	親族外承継を対象化
雇用 8 割維持要件の緩和	雇用の 8 割維持を「5 年間毎年」維持	雇用の 8 割以上を「5 年間平均」で評価
納税猶予打切りリスク緩和	・要件を満たせず納税猶予打切の際は、納税猶予額に加えて利子税の支払いが必要 ・相続・贈与から 5 年後以降、後継者死亡または会社倒産等で納税免除	・利子税率の引下げ (2.1%→0.9%) 承継 5 年超で 5 年間の利子税免除 ・民事再生、会社更生、中小企業再生支援協議会での民事再生の際、納税猶予額を再計算し、一部免除
役員退任要件の緩和	先代経営者は贈与時に役員退任	贈与時の役員退任要件を代表者退任要件に (有給役員として残留可)
事前確認制度の廃止 (2013 年 4 月施行)	制度利用前、経済産業大臣の「認定」に加え「事前確認」を受ける必要	事前確認制度を廃止
猶予税額の計算方法変更	猶予税額の計算で、先代経営者の個人債務・葬式費用を控除するため、猶予税額を少なく算出	猶予税額の計算で、先代経営者の個人債務・葬式費用を控除しない

(出所) 中小企業庁[2013]「中小企業白書 2013 年版」p.146 より筆者整理

は大きく異なる方向性が打ち出されている。事業承継税制では、このように毎年のように企業の環境等も考慮しながら次々と施策が打たれてきた。ただ、このように毎年新しい政策が出されていることは、次々と新しい課題が浮き彫りになっていることの裏返しでもある。

## (2) 事業承継準備

経営者の事業承継における関心が高いのは、後継者育成である。規模別では、中規模企業が小規模事業者よりも全般的に高いことが示されている。後継者育成では、小規模事業者は「自社の事業・業務への精通」、中規模企業では「リーダーシップが優れていること」「経営への意欲の高さ」への関心が高くなっている。他方、後継者の不足能力では「財務・会計の知識」「自社の事業・業界への精通」の割合が高い。企業規模別で相違する項目は、「リーダーシップ」と「営業力・交渉力」である。小規模事業者については、経営者自身の実務能力、中規模企業では役員・従業員を統率、経営を方向付ける能力を重視している。また、経営者に必要な能力の向上では、自社内の経験蓄積による後継者養成を効果的としている。ただ、後継者養成では「業務が忙しくて時間が足りない」ために承継する上での障害となりやすい。企業規模別では、小規模事業者は中規模企業と比べて、事業承継の準備が遅滞しているとされる

(野村総研[2012])。このように規模により、後継者育成の考え方には若干相違があり、規模による取り組みの相違が異なっている点が特徴的である。

円滑な事業承継では、当該企業を取り巻くステークホルダーから事業承継への理解を得る必要がある。規模別では、小規模事業者は「後継者の自社での活躍」、中規模企業は「後継者を支える組織体制の構築」が最も高くなっている。規模が大きくなるにつれ、経営者単独での企業運営は困難となり、中規模企業では後継者を支援する経営幹部養成や組織体制構築により、社内外の関係者から承継への理解が重要となる (中小企業庁[2013]p.154)。

中規模企業の約 6 割、小規模事業者の約半数は、事業承継に関する知識習得を行っている。その中では、「顧問税理士等への照会」が最も多く、「本・書籍」が続いている。さらに中規模企業では、小規模事業者よりも「経営コンサルタント・金融機関のセミナー」が多くなっている (野村総研[2012])。経営者が事業承継知識を備えるだけでなく、社内外の関係者や専門家との相談も重要である。事業承継に関する相談先では、税理士・公認会計士が多いが、後継者養成では「他の経営者」、後継者選定では「親族」をあげる企業が多い (中小企業庁[2013]p.158)。このように事

業者・企業は、課題によって相談相手について相違がある。特にお金に関する相談事項や悩みが目立っていることは相談相手からも理解できる。

通常、企業が他の経営課題に優先し、事業承継準備に取り掛かることは難しい。大部分の事業承継準備は、経営者自身が行わざるをえず、中規模企業・小規模事業者に多いオーナー経営者の負担は増加する。ただ準備不足のまま事業承継すると、新しい経営者が多難な事業運営を迫られる。経営者は事業承継の準備を先送りせず、社内外の関係者や専門家、公的機関等の助力等も得ながら、取り組む必要がある（中小企業庁[2013]p.

165)。つまり、事業承継のための準備を進めるには、かなりの時間をかけ、計画的に企業（事業）規模に合わせて、生起する課題を常に念頭に置きながら対応していくことの重要性を示している。

(3) 承継形態別引継ぎのメリットとデメリット

先にも取り上げたように、中小事業者での事業承継では、これまでは親族内、特に親子間承継が一般的であった。実子不在の場合、兄弟や甥等、男子が承継してきた。これは子どもの数が多い時代には可能であった。現在の少子社会では、子どもがいても、そのまま引き継ぐ時代ではない。そのため、中小事業者の後継者では、①親族、②従

<図表 2 承継形態別の手続き>

①親族内承継	②従業員等による承継	③第三者による承継
1. 関係者の理解 ①事業承継計画の公表 ②後継者への権限委譲 ③新経営体制の整備 2. 後継者教育 ①社内での教育 ③社外教育・セミナー 4. 株式・財産の分配 ①株式保有状況の把握 ②財産分配方針の決定 ③生前贈与の検討 ④遺言の活用 ③会社法の活用 ⑥経営承継円滑化法活用の検討 ⑦事業承継に係る資金調達検討 5. 個人保証・担保処理 ①関係者との早期の調整	1. 関係者の理解 ①後継者候補の経営陣への登用の検討 ②事業承継計画の公表 ③現経営者親族の理解 ②新経営体制の検討 2. 後継者教育 ①社内での教育 ②社外教育・セミナー 3. 株式・財産の分配 ①後継者へ経営権集中 ②会社法の活用 ③資金調達の検討 株式買取資金、MBO ④経営承継円滑化法活用の検討 4. 個人保証・担保処理 ①関係者との長期の調整	1. マッチングの検討 承継方法の検討（外部からの招聘、M & A) 2. 株式譲渡、事業譲渡等（M&A) ①M&Aに対する理解 ②M&A手法の検討 ③仲介機関への相談 3. 会社売却価格算定 ①自社株式売却価格の算定 ②企業価値改善策の検討（会社の魅力の「磨き上げ」）

（出所）中小企業庁[2015]『中小企業経営者のための事業承継対策（平成27年度版）』p.12（一部改）

<図表 3 承継形態別のメリットとデメリット>

親族内承継	従業員等による承継	第三者による承継
<メリット> ①社内外の関係者から心情的に受容されやすい ②後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる ③他の方法に比べ、所有と経営の分離回避の可能性が高い <デメリット> ①親族内に経営能力と意欲があるものがないとは限らない ②相続人が複数の場合、後継者の決定・経営権の集中が困難となる可能性がある	<メリット> ①親族内に後継者として適任者がいない場合も後継者を確保しやすい ②業務に精通しているため、他の従業員等から理解を得やすい <デメリット> ①親族内承継と比べ、関係者から心情的に受容されにくい場合がある ②後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い ③個人債務保証の引継ぎ等の問題	<メリット> ①身近に後継者として適任者が不在の場合でも、広く候補者を外部に求めることができる ②現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得可能 <デメリット> ①希望の条件（従業員の継続雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難な場合が多い

（出所）中小企業庁[2015]『中小企業経営者のための事業承継対策（平成27年度版）』p.13（大幅に抜粋変更）

業員等の親族外，③これまで実際に経営に関わってこなかった第三者による引き継ぎが見られるようになった。また，承継する後継者の属性により，承継方法の必要条件が異なる。それを示したのが図表2である。それぞれの継承者によって，関係者の理解をはじめ，後継者教育等も異なっている。特に第三者による承継では，前2者とは全く異なる対応が必要となる。

図表3のように，事業承継についてその形態は3区分されるが，各々の形態ではメリットとデメリットがある。それらを示したのが図表3である。ここからもわかるとおり，これまでにも承継者の相違によるメリット，デメリットが論じられてきたが，ここにあらわれているような事項は，承継において念頭に置くべき事項ではあるが，個別企業によって異なる課題を優先した上で，対応していくことの方が重要となる。

### 3. 事業承継方法の相違による配慮事項

#### (1) 親族内承継

事業承継は，後継者属性により，親族内承継，従業員承継，第三者承継に分かれる。

親族内承継は，近年，減少する傾向にある。事業承継全体の過半数を占め，現経営者の子ども，きょうだい，甥や女婿，配偶者が対象となる。これまで取り上げてきたように，親族内継承では子息が後継者となることが圧倒的に多かった。親族内承継では，①関係者の理解，②後継者教育，③会社の強み・弱みの理解，④株式・財産の分配，⑤後継者への生前贈与，⑥会社法の活用，⑦遺言の活用，⑧経営承継円滑化法の活用，⑨個人保証・担保の処理等が必要である（中小企業庁[2015]pp.14-17）。

特に「後継者教育」は，経営に必要な能力・知識習得のため，社内外で実施する。まず社内では，ローテーションと責任ある地位につけ，社外では他社勤務等により，人脈形成や経営手法を学び，支援団体のセミナーや業界団体の会合等に積極的に参加する等の対応がある。また，承継に係るお金の問題として，「株式・財産の分配」は後

継者への自社株式，事業用資産の集中と後継者以外の相続人への配慮が必要となる。後継者以外への相続人の配慮は，生前贈与や遺言の場合も，後継者以外の相続人の遺留分<sup>5)</sup>制限に留意しなければならない。そして，「後継者への生前贈与」では，遺留分等民法上の問題や贈与税検討する必要があり，暦年課税制度や相続時精算課税制度等，制度採用の問題もある。さらに「会社法の活用」は，自社株式が分散した場合，可能な限り買取り，後継者に集約させる必要がある。そこでは議決権制限株式<sup>6)</sup>，拒否権付き種類株式<sup>7)</sup>，相続人に対する売渡請求<sup>8)</sup>等の活用も有効である（中小企業庁[2016]pp.14-17）。

他方，「遺言の活用」は，遺言書<sup>9)</sup>作成で後継者に自社株式，事業用資産の集中が可能となる。ただ，遺言は常時撤回が可能であり，生前贈与よりも後継者の地位が不安定となり，遺留分の問題や遺言書の有効性等をめぐっては混乱可能性もある。さらに経営承継円滑化法では，現経営者の生前に計画的な承継に取り組むため，非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度，遺留分に関する民法特例，金融支援等中小企業経営承継円滑化法活用を検討する場合も想定される。また「個人保証・担保の処理」は，現経営者の個人保証について，後継者も連帯保証人となることが要求されることもある。そのため，事業承継に向けて債務を圧縮し，経営者保証ガイドラインに基づく金融機関との交渉や後継者の負担に見合った報酬設定等の配慮が必要とされる（中小企業庁[2016]p.17）。このように親族間承継では，処理する必要があるお金に関する課題が多くある。これらについては，顧問税理士等，専門的知識を活用しなければならない。親族間であるがゆえに，お金に関する問題はすぐに口に出てしまい，トラブルとなることも多い。これまで親族内承継では，政策的にも優遇されてきた面が強かった。それでもなお，次第に親族内承継の割合は減少している状況を見つめ直す必要がある。

#### (2) 従業員承継

従業員承継は，共同創業者，番頭格の役員，工場長等の従業員，優秀な若手従業員等が承継する

場合をいう。ここでは、後継者の株式買取資金や個人保証の引継ぎ等が障害となる可能性がある。従業員承継では、関係者の理解・後継者教育が必要である。非血縁の従業員は、親族内承継以上に経営者になることを意識したうえで入社・就業していないことから、早めに告知したうえで、本人が了解しなければならない。そして、後継者候補が事前に一定期間役員等として社内での管理的立場での職務を経験し、現経営者は承継後も一定期間は継続的支援をしていかなければならない。また、親族内承継と同様、親族外への承継の場合、後継者の不安緩和のため、会社の実態を伝達することも必要である。

やはり、従業員承継の場合もお金に関する問題は回避することができない。特に株式・財産の分配については、オーナー企業の親族でない経営陣や従業員には株式買取資金が不足するケースが多い。そこでは、後継者の能力や事業の将来性を担保として、MBO<sup>10)</sup>の利用可能性についても検討しなければならない。現在の会社法では、議決権のある普通株式を後継者が取得して経営権を集中し、配当を優先させた議決権制限株式を後継者以外の親族が相続することも許容されている。承継資金調達では、株式買取資金は経営陣の能力や事業の将来性を担保とし、金融機関や投資会社による出資等の可能性もある。また、経済産業大臣の認定を前提とした日本政策金融公庫から後継者個人への融資の可能性もある。さらに個人保証・担保の処理にあたっては、現オーナー経営者の個人保証で後継者も連帯保証人となることを求められる場合がある（中小企業庁[2016]pp.18-19）。特に従業員の場合、このような承継をめぐって発生する資金を計画的に貯蓄することは少なく、お金の面で断念せざるを得ないことも考慮しなければならない。

### (3) 第三者による承継

第三者による承継は、親族や従業員等、現経営者の身近に後継候補が存在しない場合に検討される。そして、マッチングによって招聘する外部人材や事業譲渡先企業を選定することになる。M&Aは、会社全部の譲渡や一部譲渡の場合がある。

M&Aを実際に進める際には、社内・社外には秘密を保持する一方、買手企業には秘匿しないことが重要である。M&Aは、交渉により企業評価が異なるため、仲介専門業者への相談も有効とされる。他方、各種支援策については、日本政策金融公庫は後継者不在企業をM&A等で取得する資金の融資を行う制度がある。さらに中小機構は、民間の投資会社や金融機関とともに、事業承継を支援するファンドを組成している（中小企業庁[2016]p.20）。このように近年では小規模事業においても、その継続を目的とした事業承継支援の枠組みが整備されるようになってきた。

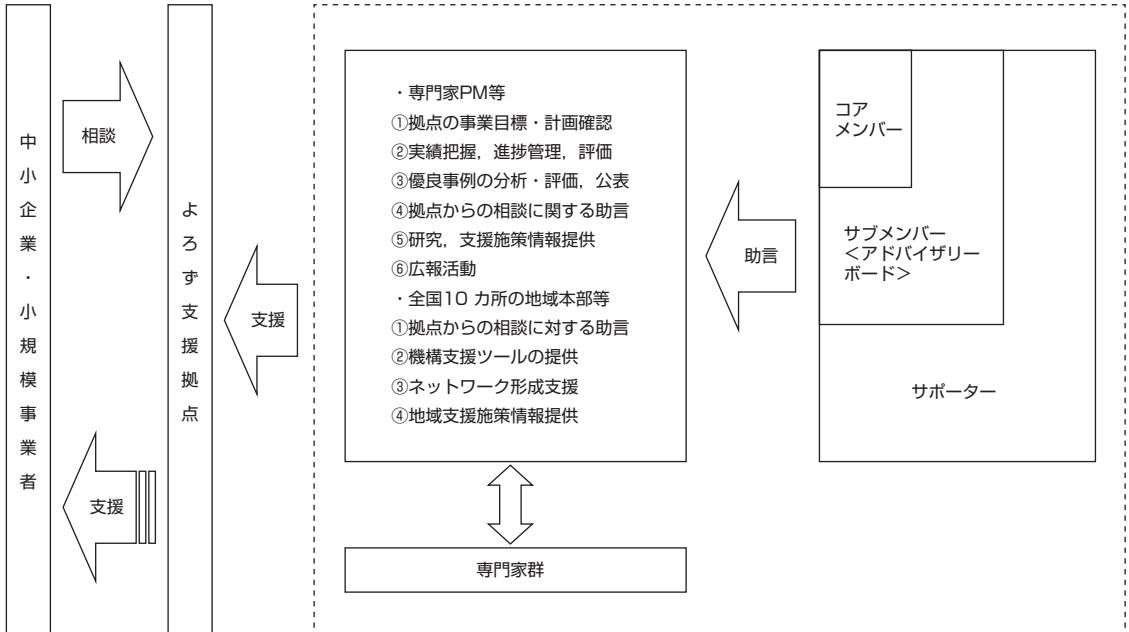
中小企業の円滑な事業承継では、事業承継税制の抜本拡充や民法上の遺留分への対応等、事業承継円滑化の総合的支援策の基盤である「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）」が2008年10月に施行された。また民法の特例は2009年3月に施行された。経営承継円滑化法の対象は、中小企業支援法と同様に一部業種は政令において、中小企業の範囲を中小企業基本法よりも拡大している。ただ、適用条件では民法の特例は、これが利用可能な中小企業の要件として、3年以上の事業継続を規定している。金融支援では、金融支援に係る大臣認定の要件で、事業承継後の売上高の減少や相続税負担の発生等を規定している。さらに日本政策金融公庫等が、中小企業者の代表者への貸付資金として、株式や事業用資産の買取資金、相続納税資金、遺留分減殺請求への対応資金等を規定している（中小企業庁[2016]pp.31-35）。したがって、多くの事業承継支援に関するメニューが用意されている。現在では、事業の継続において専門的知識を活用しながら、常に最善の意思決定ができるような準備が必要である。多くの知識を援用することは、判断を混乱させるのではなく、選択肢の増加と積極的にとらえるべきである。

## 4. 事業承継に係る各支援機関の対応

事業承継についてはこれまでも国や地方自治体、各種団体を中心として、さまざまな組織が設



＜図表 4 よろず支援拠点の枠組み＞



(出所) [http://www.smrj.go.jp/yorozu/dbps\\_data/\\_material/\\_yorozu/pdf/yorozu-backup.pdf](http://www.smrj.go.jp/yorozu/dbps_data/_material/_yorozu/pdf/yorozu-backup.pdf) (中小機構「よろず支援拠点」ウェブサイト) 大幅に変更 (2016.7.10 確認)

置されてきた。また、事業承継について考える多くの機会も設定されてきた。本節では、これら代表的機関について取り上げる。

## (1) よろず支援拠点と地域における相談窓口

### 1) よろず支援拠点

よろず支援拠点は、国が各都道府県に設置する経営相談所である。中小企業・小規模事業者の売上拡大や経営改善、事業承継政策等、経営課題の相談に応じている。ここでは、①「総合的・先進的助言」、②「チーム編成による支援」、③「ワンストップ・サービス」を中心に実施している。特に解決困難な経営相談に対応し、他の支援機関では解決できない経営相談等に対し、各企業の課題分析を行い、一定の解決策提示している。また売上拡大、再生・経営改善、現場改善等についても積極的な対応を行っている。

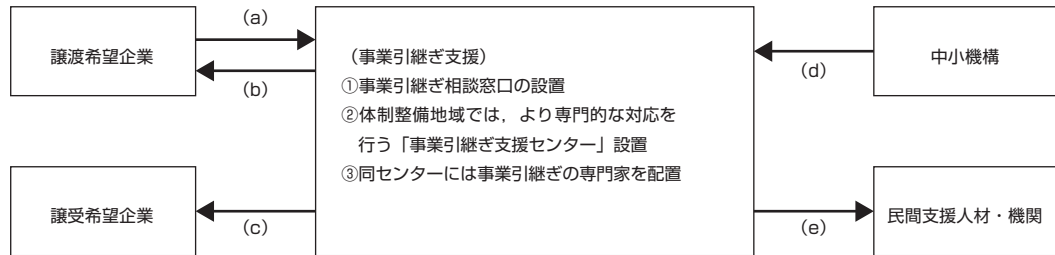
さらに各企業の課題に対しては、課題によって複数支援機関・専門家がチームで支援し、中小企業・小規模事業者の課題による適切なチーム編成を支援している。このチームは、複数の支援機関、公的機関、企業OB等の支援専門家、大学、大企業等の事業連携先と調整等も期待されてい

る。また、地域支援機関とのネットワークを活用し、経営課題による的確な支援機関等を紹介している。これは支援機関等と接点がなく、相談先に悩む中小企業・小規模事業者の相談窓口としての対応である。そして、その内容により、支援機関・専門家の紹介等、適切な支援者につなぐことを継続的に実施している。それらの枠組みを示したのが図表4である。まさに企業規模を問わず、企業内外の「よろず」の課題に対し、可能な限り、組織として対応している。

### 2) 地域の中小企業支援機関の相談窓口

地域の中小企業支援機関の相談窓口では、商工会議所、商工会、各都道府県の支援機関等がある。商工会議所は、相談申込みの後、対応者による現状把握と課題整理をし、対策及び施策に関して助言している。その後、親族内承継・親族外承継(従業員等)の場合、相談者への対応が行われる。ここで専門家への具体的な相談内容を希望すると専門家が派遣され、事業承継対策支援が行われる。他方、親族外承継特に第三者承継の場合、マッチング支援の取り組みに移行する。マッチング支援では、候補者のマッチング、工程管理、専

<図表5 事業引継ぎ支援体制>



- (a) 事業引継ぎの相談
- (b) 事業引継ぎの助言
- (c) 譲渡企業及び譲受企業間の仲介支援、事業引継ぎ契約契約への支援
- (d) 各認定支援機関への支援
- (e) 民間専門家と協力

(出所) 中小企業庁[2015]『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成 27 年度版)』p.42 (大幅に変更)

門家コーディネートが行われる。

## (2) 事業引継ぎ支援事業

### 1) 事業引継ぎ支援事業の概要

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(産活改正法)」では、47都道府県の認定支援機関(法律により認定を受けた商工会議所等の支援機関)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」を設置することとなった。また引継ぎ支援に関する需要が多く、体制が整備された地域から「事業引継ぎ支援センター」設置を開始した。同センターは、事業引継ぎに関する専門家が引継ぎ希望の企業間でマッチング支援等を中心的業務としている(中小企業庁[2013]p.138)。専門家とは、弁護士・公認会計士・税理士等の士業や地元金融機関出身者等である。

当初、東京と大阪に「事業引継ぎ支援センター」、他地域に「事業引継ぎ相談窓口」が設置され、2015年度末に全都道府県にセンターが設置された。この間に産業競争力強化法(2014年1月施行)により、産活改正法は廃止された。そして中小企業基盤整備機構は、2014年4月に「事業引継ぎ支援全国本部」を設置し、広域マッチング支援、支援センター等の指導、助言等を行うこととなった。他方、これら専門家については、これまで各地域において、場合によっては現在もそれぞ

れの職務を遂行している人たちばかりである。この面を考えると、やはり相談についてのバイアスや事業承継について、第三者承継では過去や現在の立場によるバイアスが懸念される面もある。

### 2) 事業引継ぎ支援データベース

事業引継ぎ支援全国本部では、国内のM&A案件及び後継者不在解消のため、各地の事業引継ぎ支援センターと連携し、地域をまたぐ広域マッチングに向けたデータベースの運用を開始し、売手情報と買手情報の情報蓄積に資するインフラ整備の構築を実施し、マッチングしようとしている。データベースの案件情報を厚くするため、民間M&A機関、金融機関及び各支援機関等と連携を強化し、案件の発掘による情報登録を実施し、全国レベルでの案件情報の集約を行おうとしている。

### 3) 地域プラットフォームを活用した事業承継支援

地域プラットフォームは、地域の中小企業支援機関による中小企業・小規模事業者支援の連携体である。ここは専門家派遣事業の窓口機能を担い、当該構成機関が連携して地域での中小企業・小規模事業者を支援する。その内容は、①国等の中小企業支援施策情報発信、②創業セミナーや経営革新セミナー等の開催、③ビジネスマッチングイベント開催、④プラットフォーム内連携の強化、⑤構成機関職員の支援能力向上の取り組み

(セミナーの開催等)等にある。中小企業基盤整備機構(中小機構)においては「事業承継フォーラム」を開催している。また中小企業大学校は、経営能力や知識教授のため、「経営後継者研究(東京校)」や事業承継問題をテーマとする「事業承継研究」等を開講している。さらに中小企業成長支援ファンド活用による事業承継支援もしている。これは民間の投資会社、金融機関、事業会社等とともに投資ファンドを組成している。中小機構は有限責任組合員として、ファンド総額の1/2を上限に出資している。投資対象は、優れた技術やノウハウがあるが、後継者等の不在で新商品開発、新事業開拓等、新たな事業展開が困難な中小企業または当該事業承継のために設立される会社である。その支援方法については、オーナー経営者等から株式を取得し、経営権の取得とともに各種手法で事業資金を提供している。また、無限責任組合員による経営面のハンズオン支援及び中小機構の各種支援等により、事業承継問題の解決や、経営の革新、新事業展開を支援している(中小企業庁[2016]pp.44-47)。

このように事業承継支援のさまざまな取り組みや枠組みは整備されているが、これらが対象者や将来対象となるべき人たちへの認知が進んでいないという課題が残っている。

## おわりに

本稿では、中小企業における事業承継をめぐる問題を取り上げ、近年の事業承継の困難さをあらためて確認した。また事業承継については、現経営者や後継者候補等、それぞれにさまざまな思いがあり、その思いの整理をしなければ、事業承継準備に入れないことを示唆した。

事業承継では、税金や株式の買取等、お金に関する問題が多々あり、それらの問題を解決するために国を中心として「事業承継税制」が毎年のように改正され、事業承継しやすい環境が整備されてきた。さらに事業承継に係る資金の問題も含め、事業承継における承継形態別のメリットとデメリットも取り上げた。これらを踏まえた上で、

親族内承継、従業員承継、第三者承継に分け、それぞれの承継形態における手続き等を中心として整理した。

さらに事業承継を円滑に進めることを支援する機関として、よろず支援拠点、商工会議所や商工会など地域での中小企業支援機関の相談窓口、産業競争力強化法に基づいて全国に設置されてきた事業引継支援センターと同センターにおける事業承継手続きを円滑に進めるための事業引継ぎ支援データベースを取り上げた。同センターの設置は、最初にも取り上げたように親族内での事業承継が順調に進まない状況を鑑み、企業や家族の存続を第一義とするのではなく、まさに事業を承継する姿勢を明確にするための政策へと次第に転換させつつあることが、昨今明確になってきたことを明らかにした。

本稿は、平成28年度科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究C(課題番号:JP16K03941)による助成を受けたものである。

## 注

- 1) 家族経営概念には、①生産と地域機能を含む生活視点を取り入れた再生産機構、②次世代への経営継承視点を取り入れた再生産機構、③経営者自身の引退後の生活保障や扶養問題視点の必要性が入れられている。これら視点は、わが国の家族経営が危機的状況となり、混沌する中でより強調されるべきである(田野[2011]p.25)。各国の家族経営は、資本主義の発展段階、国民性や風土の相違、農業経営の外部経済の差異・変化等でその内容は異なる(田野[2011]p.30)。資本主義諸国の農業は、経営規模、経営方式、管理組織など、その内容は各国で異なるが、農業経営形態では家族経営が中心である。わが国でも、戦前・戦後を通して家族経営形態が中心であり、資本家的借地農(=企業経営)形態はなかった。しかし、家族経営が支配的で、その強靱性や社会的意義があっても、これまでの家族経営を保障するものではない(田野[2011]p.47)。新民法の家族篇では、扶養の考え方の相違、すなわち親族扶養集団=「家」的な扶養の維持としての把握、それとも親族各個人相互の扶養関係=個人間の権利義務関係の把握での矛盾は、民法730条の解釈でも問題となった。そこでは「家制度」の慣行を無視できない矛盾を指摘している(田野[2011]p.206)。
- 2) 家族経営の血縁による後継者は、幼少期から職業意識が植え付けられ、生活文化資本を有する後継者が教育

期から専門的技術を習得し、後継者として育成された。つまり、大友 [2001] が「生活文化資本」と呼ぶ条文化されていない資本を基盤に後継者を確保することは農民にもある (牧野[2007]p.40)。

- 3) 中小企業の事業継続を図る観点から、総合的支援策を検討するため中小企業庁、士業団体、中小企業関係団体により2005年10月に設立された。ここでは事業承継に関連した法制度や税制面の諸問題を具体的に検討し、問題点の整理を行う (岡田[2007]p.8)。
- 4) 当事者の合意により、簡素な手続きで実行可能な財産分配の契約である。現経営者の生前に後継者への事業用資産移転や非後継者の遺留分放棄等で合意内容を明文化・確定し、関係者間の権利義務を確定する (岡田[2007] pp.8-9)。
- 5) 遺留分とは、兄弟姉妹以外の相続人に対して最低限度の資産承継の権利を保障する制度である。
- 6) 株主総会での議決権が制限されている株式で、後継者には議決権のある株式、後継者以外の相続人には議決権制限株式を与え、後継者に経営権を集中させることが可能となる。
- 7) 黄金株とは、特定の議決事項について拒否権を有する株式であり、先代経営者がこれを保持することで、後継者が独断専行経営を行う事態の防止が可能となる。
- 8) 相続人に対する売渡請求とは、相続で株式を取得した者に対し、会社が株式の売渡請求を行い、強制的に買い取ることができる制度である。
- 9) 各種遺言書には、公正証書遺言 (2人以上の証人立ち会いの下、遺言者が口述して公証人が筆記、内容の適正さを確認して各自が署名押印する。遺言書の原本は公証人役場に保管されるため、紛失や改竄の心配無用が、自筆証書遺言 (遺言する人が自分で全文を自筆で書き、日付と氏名を署名して押印するものである。遺言書の作成を秘密にしたまま手軽に作成できるメリットがあり、特別な費用はかからない。ただきちんと保管しなければ見つからず、紛失・偽造の恐れもある) に比べて有効である。
- 10) MBOは、会社の経営陣が株式を取得して経営権を取得する手法であるが、株式取得のための受け皿会社であるSPC (特別目的会社) を設立し、受け皿会社が取得する方法もある。

<参考文献>

宇山智彦編[2008]『地域認識論—他民族空間の構造と表象』講談社  
 大友由紀子[2001]『家族社会学の分析視角』ミネルヴァ書房  
 岡田悟[2007]『中小企業の事業承継問題—親族内承継の現状と円滑化に向けた課題』『調査と情報』第601号  
 事業承継税制検討委員会[2007]『事業承継財政検討委員会・中間報告』  
 渋谷雅弘[2005]『事業承継税制の現状』『法学』69巻第1号 pp.34-44  
 助商工総合研究所[2009]『中小企業における事業承継』平成20年度調査研究事業報告書  
 信金中央金庫総合研究所[2009]『中小企業における事業承

継』第120回全国中小企業景気動向調査, (助商工総合研究所  
 関満博[2006]『二代目経営塾』日経BP企画  
 関本照夫[1998]『文化の主張と文化の記述』『文化という課題』岩波書店  
 竹中竜雄[1962]『地域社会と経営』山城章編著『経営者—変貌するその性格と任務』中央経済社  
 田野光彦[2011]『戦後日本の家族農業経営と継承問題』農林統計出版  
 中小企業庁[2006]『中小企業白書 2006年版』  
 中小企業庁[2013]『中小企業白書 2013年版』  
 中小企業庁[2015]『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成27年度版)』  
 中小企業庁[2016]『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成28年度版)』  
 中小企業基盤整備機構[2011]『事業承継実態調査報告書』  
 中小企業基盤整備機構[2007]『事業承継に関する研究』  
 中小企業診断協会神奈川県支部[2012]『「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究—実効性ある養成研修の研究開発に向けて—』平成23年度調査・研究事業寺岡寛[2014]『地域文化経済論—ミュージアム化される地域—』中京大学企業研究所・同文館出版  
 戸田俊彦[2006]『中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応』『彦根論叢』門脇延行教授退職記念論文集, 第359号  
 中村秀一郎・清成忠男・玉城哲[1979]『地域経済構築における自治体の役割』清成・中村編『地域への視角』日本経済評論社  
 野口悠紀雄[2006]『格差の存在より固定化が問題』『週刊ダイヤモンド』94巻3号  
 農林水産省[2009]『美の里づくりガイドライン』  
 野村総合研究所[2012]『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』  
 鉢嶺実[2006]『中小企業の事業承継問題の現状—世代交代を「第二創業」の契機としていくために—』『信金中金月報』5巻2号  
 望月照彦[1985]『地域創造と産業・文化政策—ポストまちづくりの実践手法—』ぎょうせい  
 牧野修也[2007]『農業後継者の「教育戦略」—農村市民社会を目指して』ハーベスト社  
 松岡憲司[2013]『京都の老舗における事業承継と経営革新』  
 松岡憲司編『事業承継と地域産業の発展—京都老舗企業の伝統と革新—』新評論  
 三井逸友[2002]『「第二創業」としての中小企業の事業承継・世代交代』(社)中小企業研究センター『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告書No.109  
 森岡清美[2002]『華族社会の「家」戦略』吉川弘文館  
 森信茂樹[2001]『日本の税制』PHP研究所  
 山内豊二[1965]『家族経営の特質』農政調査委員会編『体系農業百科事典V 農業経営』農政調査委員会  
 渡辺和幸[1991]『小さな会社 後継者の育て方』日刊工業新聞社