

中小企業における事業承継の現状と課題に関するノート

長岡大学専任講師 井本 亨

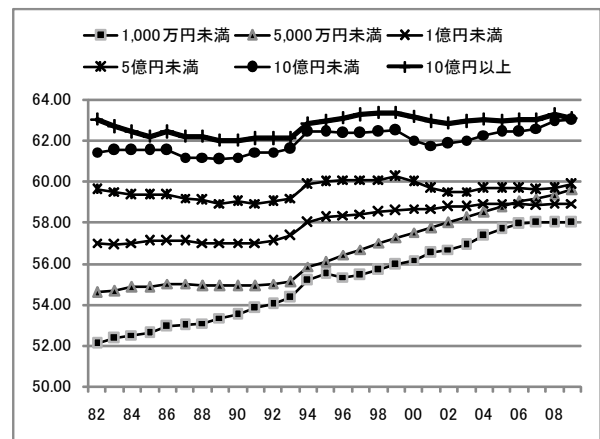
1. はじめに

企業の存続においては、いわゆる「ゴーイング・コンサーン (going concern)」という考え方（企業は無期限に事業を継続するという考え方）が適応される。しかし、実際には企業を組織として構成するのはヒトであり、ライフサイクルにあわせて経営者は代わっていく。地域経済の担い手として位置づけられる中小企業の多くは同族経営（同じ親族による企業経営）である。経営者が後継者に交代するための一連の活動は「事業承継」と呼ばれるが、中小企業では円滑な事業承継の実現のために多くの課題が指摘されている。

中小企業における円滑な事業承継の実施は、企業の持続性を確保させるだけでなく、後継者による経営革新の契機となる。一方で、事業承継問題から経営状態が悪化したり、廃業・倒産に追い込まれる場合もある。事業承継問題はいくつかの理由、すなわち、重要性を十分に認識していない、経営者が元気なうちは問題として発生しない、家庭内での影響力の低下を嫌う、「社長の死」を早期させるために周囲から言い出しにくいなどの理由から積極的な対応がなされにくい要因もあり¹、また、必然的に経営者のプライベートな事情に踏み込むことになるために、事業承継問題は複雑になることが多い。一方では、中小企業経営者の年齢は相対的に高齢化が進んできており（図表1-1）、事業承継問題は近年注目されるようになっている。

事業承継に関する詳細な考察は「ほとんど未開拓の分野」²であったが、行政組織や金融機関などによるアンケート調査などによって、わが国における事業承継の実態は徐々に明らかになっている。本稿では、わが国の中小企業の事業承継について、アンケート調査等に基づく先行研究を横断的に整理し、中小企業の事業承継に係わる現状と課題を分析するための切り口を探る。

図表1-1 社長の平均年齢の推移（資本金別）



（出所）帝国データバンク「社長交代率調査」および「全国社長分析」

2. 先行研究と本稿の分析フレームワーク

（1）先行研究のレビュー

ライフサイクルにあわせた企業経営者の交代は従来より行われていた。しかし、行政において「事業承継」という言葉が使用されたのは、中小企業庁 [2001] であり³、比較的新しい言葉である。これは事業承継問題が社会的に注目されるようになって間もないことを示唆するものである。

事業承継に関する考察は、大きく2つのアプローチに分けられる。1つ目は、経営者が交代した企業などにアンケート調査を行い、統計的な分析を行いながら事業承継に係わる現状や成功・失敗の要因などを考察するものである。2つ目は、事業承継に取り組んだ（または現在取り組んでいる）企業を事例としてヒアリングを行い、複数の企業に共通して確認できる特徴を考察するものである。

例えば、中小企業研究センター [2006] では、事業承継をした14社（うち1社は準備中）に対してインタ

ビュー調査を行い、世代交代の準備・意思決定過程と後継者のキャリアと能力形成の場による問題点と課題を整理している。中小企業庁 [2004] では業歴が10年以上の中小企業15000社を対象としたアンケート調査などをもとに事業承継の実態や承継準備と企業成長の関係、円滑な廃業の方法などについての現状を明らかにしている。安田 [2005] では、業歴10年以上で直近に代表者の変更があった企業を対象としたアンケート調査の個票データをもとに分析を行い、承継後のパフォーマンスを高くする要因などについて考察している。中小企業庁 [2006] では、業歴が10年以上で従業員数が10名以上の法人を中心とした非上場企業15000社を対象としたアンケート調査などをもとに事業承継問題の現状や事業売却による事業承継の課題を明らかにしている。中小企業研究センター [2008] では、代表者が5年以内に交代した企業3000社を対象にアンケート調査を行い、収益、売上高、従業員数などの指標から区分した「成功企業」と「非成功企業」の要因について考察している。村上 [2008] では、国民生活金融公庫の融資先にアンケート調査およびヒアリング調査を行い、小企業における従業員への事業承継のための課題について分析をしている。久保田 [2008] では、中小企業金融公庫取引先企業を対象にアンケート調査およびインタビュー調査を行い事業承継の課題を分析するとともに、後継者や経営革新のタイプごとにその特徴を考察している。商工組合中央金庫 [2009] では、商工中金の融資先中小企業に対してアンケート調査を行い、事業承継の現状や課題を明らかにし、後継者候補の有無や事業承継の準備段階ごとに異なる課題が発生することを指摘している。村上 [2010] では、日本政策金融公庫の融資先を対象としたアンケート調査をもとに小企業（従業員19人以下）と中企業（従業員20人以上）の別における事業承継の課題について考察をしている。また、村上・古泉 [2010] では同アンケート調査の結果を小企業を対象を絞り、事業承継を契機とした企業成長についての考察をしている。

上記の先行研究を概観すると、事業承継に対する考察は①事業承継全般に関する課題の抽出を目的としたもの、②経営者の事業承継に対する準備状況の考察を目的としたもの、③事業承継のプロセスや後継者の属性、先代経営者の準備状況などとその後の企業業績の関係の考察を目的としたものなどに大きく区分することができる。

(2) 本稿における分析フレームワーク

事業承継には長期間に段階的な取り組みを行うことが一般的であり、後継者教育やステークホルダー（利害関係者）との調整など対象となる範囲も広範である。それゆえ、先行研究においても事業承継問題をいくつかの項目に区分して分析されることが多い。

例えば、中小企業庁 [2006] では、事業承継の際に具体的に着手する準備項目を「企業経営」「後継者教育」「経営環境」「相続対策」の4つに区分しており⁴、図表2-1のように整理されている。また、商工組合中央金庫 [2009] では、事業承継の際に想定される問題について、「社内外からの理解」「マネジメント」「資産等の承継」「その他」の4つに区分しており⁵、図表2-2のように整理されている。村上 [2010] では、円滑な事業承継に向けての課題を「後継者の選定」「資産・負債の承継」「経営の承継」という3つに大きく区分している⁶。

上記の整理は、具体的な取り組みについての区分であるが、事業承継の分析においては、事業承継への取り組み開始時期や事業承継後の先代経営者の支援についてもいくつかの先行研究で取り上げられている。そこで、本稿では事業承継の流れを、①事業承継に対する認識、②後継者の決定、③経営能力の承継、④資産・負債の承継、⑤ステークホルダーとの調整、⑥事業承継後の支援に区分し（図表2-3）、それぞれについて先行研究を参照しながら現状と課題を考察する。

図表2-1 事業承継の具体的な準備内容

① 企業経営	(1)	事業承継計画の策定・実施
	(2)	経営権を後継者に集中させるべく、種類株式等を活用
	(3)	経営権を後継者へ委譲・集中させるべく、株式を生前贈与
② 後継者教育	(4)	事前の自社勤務により、後継者へ経営に必要な経験を付与
	(5)	他社勤務や海外留学により、後継者への多様な経験を付与
	(6)	財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与
③ 経営環境	(7)	後継者の社内関係者（役員・従業員等）への理解を得る努力
	(8)	後継者の社外関係者（取引先・金融機関等）への理解を得る努力
④ 相続対策	(9)	相続財産の把握や自社株評価額の算定により、税負担額を確認
	(10)	相続時清算課税の利用等、最適納税方法の検討・選択
	(11)	相続紛争を防止しつつ資産を後継者へ集中させるべく、遺言を作成

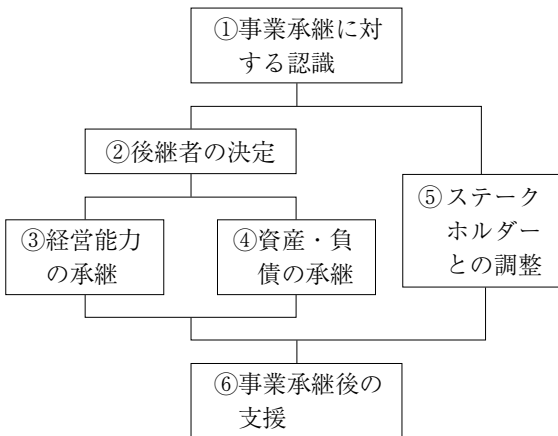
(出所) 中小企業庁 [2006] 173ページ。

図表2-2 事業承継において想定される問題

①社内外からの理解	社員からの理解が得られない
	取引先からの理解が得られない
	金融機関からの理解が得られない
②マネジメント	経営者、後継者以外の親族や株主の反対・反抗が予想される
	会社を運営するのに十分な力量がない
③資産等の承継	先代経営者の影響力が強すぎる
	相続税などの税金の負担が重い
	承継により自社株式が分散してしまい、経営権を収集できなくなる
④その他	借入に対する仙台の個人保証の承継負担が重い
	事業の将来性に不安がある
	その他

(出所) 商工組合中央金庫 [2009] 12～13ページを抜粋して作成。

図表2-3 分析のフレームワーク



(出所) 筆者作成。

3. 事業承継の現状と課題についての整理

(1) 事業承継に対する認識

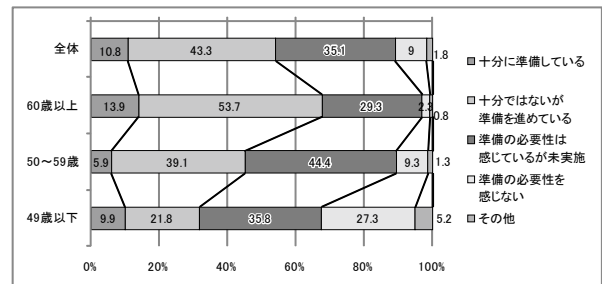
経営者が重要性を認識していなかったり、周囲から取り組みを促すことが敬遠されがちであるといった要因から、事業承継への取り組みは遅くなることが多い。

中小企業庁 [2006] によると、「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と考えている中小企業経営者は95.1%であり⁷、ほとんどの中小企業経営者は事業承継を行いたいと考えている。中小企業研究センター [2008] によると、事業承継に本格的に取り組んだきっかけは、経営者の高齢化とする回答の割合が43.8% (複数回答) を占めている⁸。商工組合中央金庫 [2009] では、事業承継の準備について、準備を進めていると

する企業経営者は60歳以上の区分でようやく半数を超えるが (図表3-1)、安田 [2005] の研究では「子息等承継のパフォーマンスは退任理由が他界、高齢化等の場合、悪化する」と指摘されている⁹。中小企業研究センター [2008] では、代表者の急病等を事業承継に本格的に取り組んだきっかけとする企業では、承継後の業績が悪くなる企業の割合が高く (図表3-2)、経営者が健康なうちに事業承継に取り組むことの重要性が示されている。

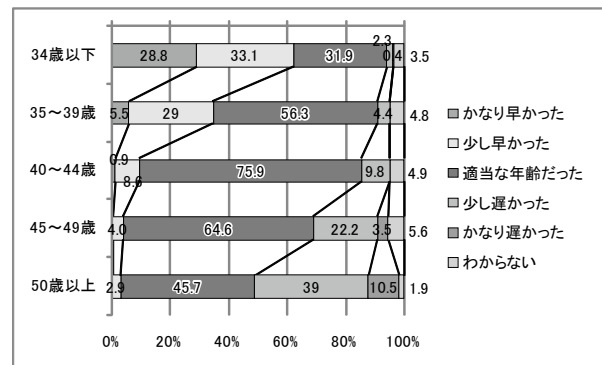
また、中小企業庁 [2004] では、経営者の子供へ承継する場合には、子供が40歳代のときに承継した場合に「適当な年齢だった」と回答する割合が高くなっており (図表3-3)、親族以外へ承継する場合には、40歳代、50歳代前半に承継した場合に「適当な年齢だった」と回答する割合が高くなっている (図表3-4)。また、従業員数成長率では、平均値との乖離幅において「適当な年齢だった」と回答した企業では+1.9%であるのに対して、「早かった」では-1.9%、「遅かった」では-0.4%となっている¹⁰。承継が円滑な事業承継のタイミングは、経営者自身の年齢だけでなく子供の年齢も判断要素となることが伺える。

図表3-1 事業承継の準備状況 (経営者の年齢別)



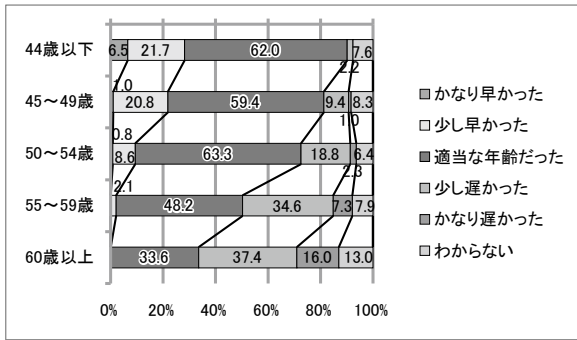
(出所) 商工組合中央金庫 [2009] 8ページ。

図表3-2 経営者の子供の承継適齢期



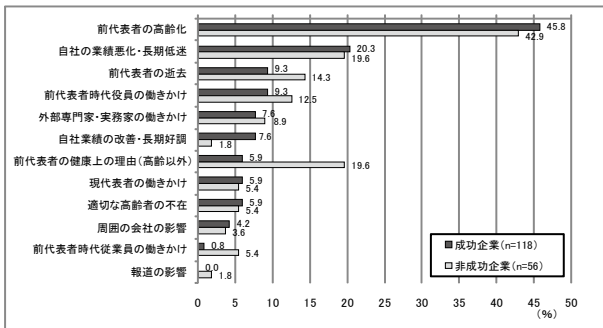
(出所) 中小企業庁 [2004] 200ページ。

図表3-3 親族以外の経営者の承継適齢期



(出所) 中小企業庁 [2004] 201ページ。

図表3-4 事業承継に本格的に取り組んだきっかけ (複数回答)



(出所) 中小企業研究センター [2008] 42ページ。

(2) 後継者の決定

中小企業の経営者にとって、後継者を誰にするか(誰に事業を承継するか)を考える場合には、自身の子供の有無が大きな影響を与える。村上 [2010] によると、後継者が決定している中小企業では長男を後継者とする割合が高く(図表3-5)、男の子供の数と後継者の決定とは関連が認められる(ただし、女の子供の数とは関連が認められない)。また、村上 [2008] によると、小企業経営者の男の子供の数が0人の場合には従業員承継の割合が高くなり、2人以上の場合には親族承継の割合が多くなる(図表3-6)。長男など自分の子供を後継者として決定する背景には「企業経営者であり企業所有者でもある」という中小企業経営者の特性が存在する。企業の所有権を現経営者(または創業家一族)が保有しつつ、第三者に経営権を委ねるという手法も存在するが、経営者は安定的な地位を求めため、大半の株式を保有することが一般的な経営スタイルとして定着している。そのため、経営者が保有する株式を譲渡するには、相続によって自分の子供に譲渡することが最初に検討される。

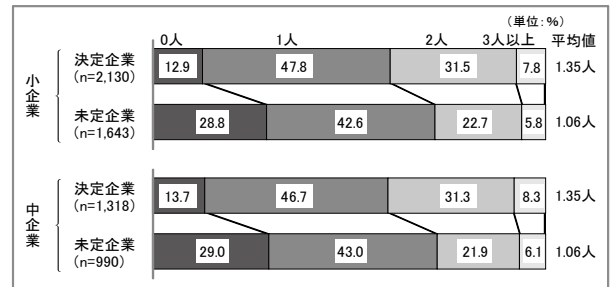
また、商工組合中央金庫 [2009] によると、自分の

子供など親族を後継者とする場合には、親族以外が後継者とする場合に比べて「役員・従業員の理解が得られやすい」などのメリットが存在する一方で、親族以外を後継者候補とする場合には、「事業を成長させることができる」が後継者を決定した理由に挙げられている(図表3-7)。親族以外への承継では、経営能力を基軸として後継者を選択することが伺える。安田 [2005] では、承継後のパフォーマンスを子息等承継と第三者承継に分けて考察し、年齢や学歴などパフォーマンスに影響を与える要因は異なるが、承継後のパフォーマンスは両者の間では有意な差はないことが示されている。

後継者の決まりやすさについては、経営者の個人的な事情だけでなく、企業を取り巻く経営環境や企業の財務状態も影響を与える。村上 [2010] によると、「企業の業績が良好で将来性も明るければ」後継者が決定している中小企業の割合が高い(ただし、「極端な差があるわけではない」)¹¹。中小企業庁 [2005] では、親が事業を行っている就業者が親の事業に対して「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりがない」と回答する割合は49.5%であり、その理由として「親の事業に将来性・魅力がないから」(45.8%)、「自分には経営していく資質がないから」(36.0%)が上位となっている¹²。

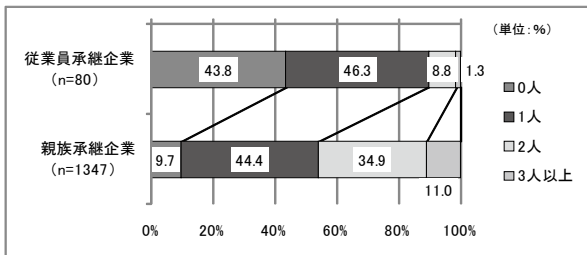
近年では、経営者の子供の有無に関わらず、企業成長を意図した積極的な従業員への承継についても関心が高まっている。村上 [2008] では、この要因を経営者に求められる能力が高くなり子供だからといって後継者としてふさわしいとは限らないことや、経営者の子供において家業だから承継しなければならないという意識が低くなっていることを挙げている¹³。

図表3-5 決定・未定企業における経営者の男の子供の数



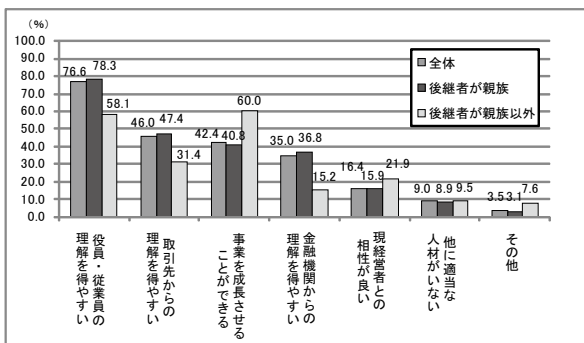
(出所) 村上 [2010] 9ページ。

図表3-6 承継者別にみた経営者の男の子供の数



(出所) 村上 [2008] 4ページ。

図表3-7 後継者を決定した理由 (複数回答)



(出所) 商工組合中央金庫 [2009] 5ページ。

(3) 経営能力の承継

一般的に、企業経営者には非常に高い能力が求められ、特に中小企業においては経営者の能力が企業の業績と密接に関連すると言われている。事業承継の課題に取り組む企業は、企業経営者が高い能力を保有しており、それゆえ、競争に勝ち抜いてきたと考えることができる。事業を承継する場合には、承継後も企業の規模や業績を維持または成長させる人物に承継したいと考えるのが通常の見方であり、いわゆる「後継者教育」を後継者に直接的または間接的に施すことが多い。特に子息等の親族に事業を承継させる場合には、第三者から広く後継者候補を選択する場合に比べて経営能力が問題となる場合が多く、経営能力の承継は重要な課題となる。久保田 [2008] では、事業承継の課題として「後継者の教育」を挙げる企業が72.7%にのぼっている。

子息等への承継における後継者教育では、後継者が大学等を卒業後すぐに自社に就職し、経営者の指導を受けながら企業経営に必要なさまざまな知識を身につけていくという方法と、他社に就職し一定の期間にいわゆる「武者修行」として経験を積んだ後、自社に就職し後継者として知識を身につけていく方法に大きく分けられる。また、経営セミナー等で経営に関わる知識を身につける方法もある。中小企業庁の「中小企業

事業承継ハンドブック (平成22年度税制対応版)」では、後継者教育を図表3-8のように整理している。

中小企業庁 [2004] によると、後継者が他社への就業経験を有する場合には、その経験が役に立っていると回答する割合が非常に高く (図表3-9)、従業員数成長率では平均値よりも高くなる (図表3-10)。特に他社就職時に事業承継の意思を持ち、「社外との交渉」「社内の管理」「視野の拡大」を身につけたと回答した経営者は、従業員数成長率が高くなることが示されている (図表3-11)。

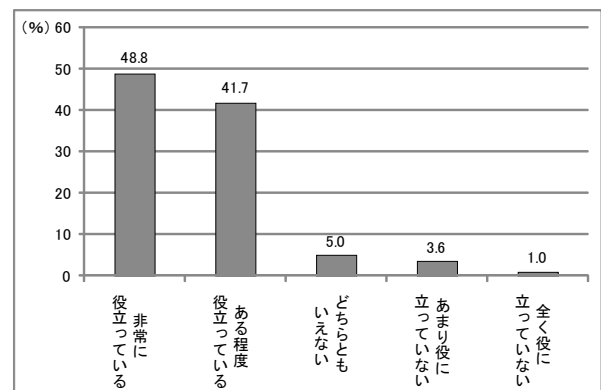
中小企業研修センター [2008] によると、教育の際に力を入れた分野については、営業、財務・経理などが上位にあり、事業承継後に成長する企業では、企画・開発や研究・技術に力を入れたとする比率が高くなっている (図表3-12)。

図表3-8 後継者教育の例

	教育例	効果
内部での教育例	各部門をローテーションさせる	経験と知識の習得
	責任ある地位に就ける	経営に対する自覚が生まれる
	現経営者による指導	経営理念の引継ぎ
外部での教育例	他社での勤務を経験させる	人脈の形成・新しい経営手法の習得
	子会社・関連会社などの経営を任せる	責任感の醸成・資質の確認
	セミナー等の活用	知識の習得、幅広い視野を育成

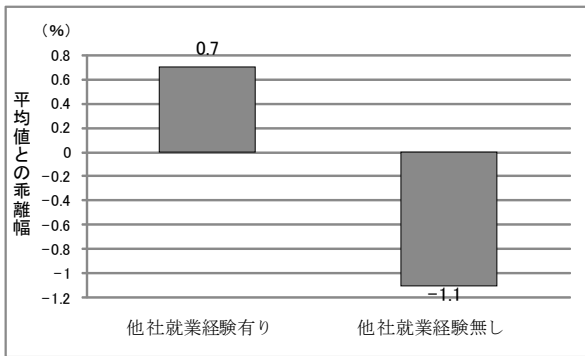
(出所) 中小企業庁 [2010] 「中小企業事業承継ハンドブック (平成22年度税制対応版)」 8ページ。

図表3-9 他社就業の有用性



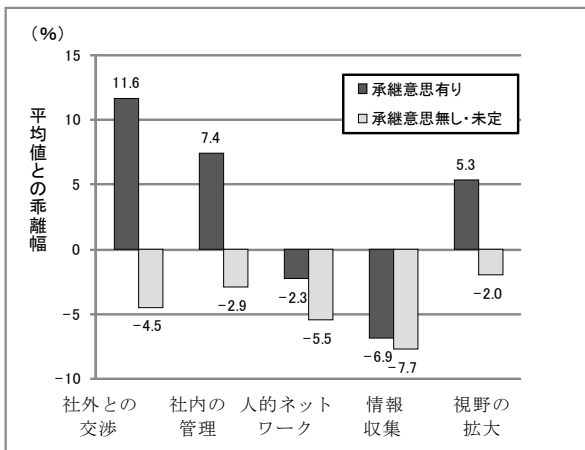
(出所) 中小企業庁 [2004] 191ページ。

図表3-10 他社就業経験の有無と承継後の従業員成長率



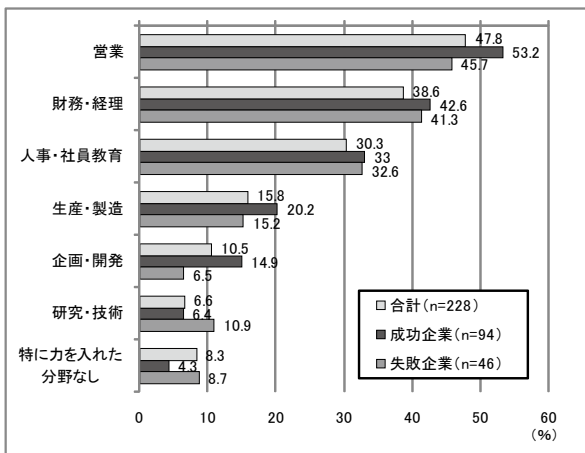
(出所) 中小企業庁 [2004] 189ページ。

図表3-11 他社就業の承継意思の有無と承継後の従業員成長率



(出所) 中小企業庁 [2004] 192ページ。

図表3-12 教育の際、特に力を入れた分野 (複数回答)



(出所) 中小企業研究センター [2008] 45ページ。

(4) 資産・負債の承継

中小企業において後継者に経営権を承継する場合、株主総会の議決によって後継者を代表取締役役に就任させ、社長など経営トップの役職に就かせるだけでなく、

経営者としての安定的な地位の確保のために、多くの会社株式を譲渡することが求められる。過半数の株式を経営者が保有していない場合には、株主総会で代表取締役を解任される可能性があるため、経営者の自由な経営を阻害する恐れがある。

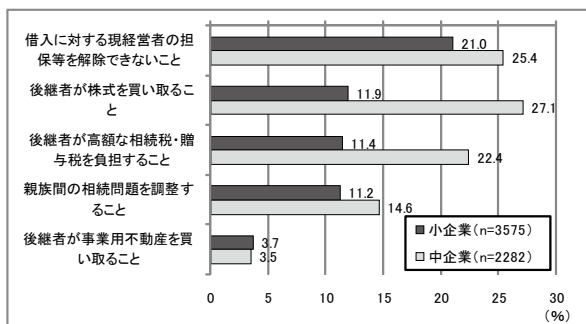
後継者が息子等の親族である場合、一般的には生前贈与や遺言によって自社株式を相続させる。ここで問題となるのは、経営者の保有資産の大半が自社株式であった場合、相続人が複数存在する場合には遺留分(原則として基礎財産の2分の1)を侵害することである。非上場企業の場合は、自社株式の評価額を算定し、場合によっては後継者や会社が非後継者に相続された株式などを買い取るなどの方法も検討しなければならない。また、銀行等金融機関から借入による資金調達を行っている場合には、経営者の経営責任を自覚させることなどの目的から経営者が企業の債務返済を保証するという、いわゆる「個人保証」をつけた融資を受けていることが多い。中小企業庁 [2006] では、78.2%の中小企業代表者が金融機関に借入に対して個人保証を提供しており、経営権の譲渡に合わせて現経営者の個人保証を解除することも課題となる¹⁴。村上 [2010] によると、資産・負債の承継は、小企業よりも中企業の方が課題として認識していることが多く、「後継者が株式を買い取ること」「借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと」「後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること」などが高い割合を示している(図表3-13)。

中小企業庁 [2006] では、経営者が55歳以上の中小企業で事業継承について誰にも「相談していない」と回答した割合は53.6%であり、相談していない理由としては、取り組みが不十分(39.9%)や深く検討していない(33.1%)などが挙げられている¹⁵。資産・負債の承継に関する対策が不十分なまま経営者の急逝などが発生した場合には会社の経営権をめぐるトラブルを招く場合もある。社外の相談相手としては「税理士」(31.6%)や「公認会計士」(8.8%)が上位に位置していることが伺える¹⁶。資産・負債の承継手続きについては専門知識が必要であり、専門家による支援が有効であるが、税理士・公認会計士は資産・負債の承継だけでなく、後継者教育や社内外の関係者への理解についても相談相手となっている(図表3-14)。

親族以外に事業を承継する場合には、事業を後継者となる第三者に売却し、後継者が事業を経営して

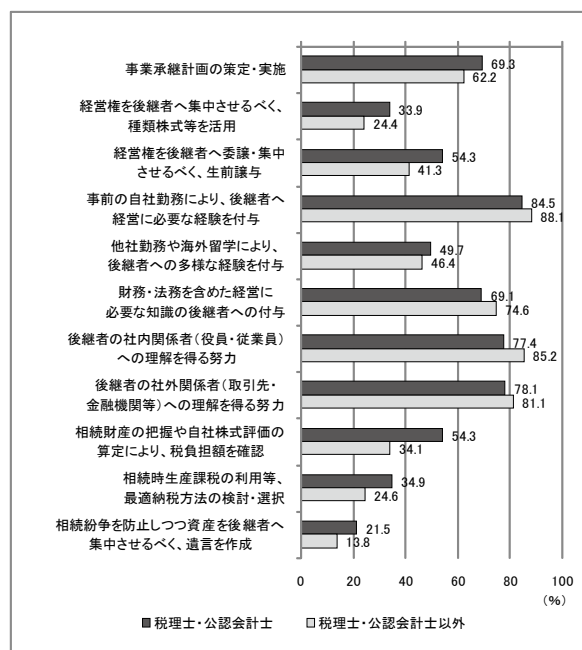
いくことが一般的である。役員や従業員が現経営者から株式を買い取る方法（MBO; Management Buy OutやEBO; Employee Buy Out）、取引先や金融機関等の外部から経営者を選び株式を買い取ってもらう方法（MBI; Management Buy In）、同業他社などに自社の事業を売却する方法（M&A; Merger and Acquisition）などがある。MBOなどの場合は後継となる経営者が金融機関からの資金調達により買収資金を調達することが一般的であるが、資金調達のハードルは高く、事業売却を行う場合には89.9%がM&Aにより行われている¹⁷。また、M&Aの件数は増加傾向にある¹⁸。岡田 [2008] は、M&Aが普及するための課題として、経営者の心理的抵抗感、M&Aに関する情報の不足・偏在、経営管理の不足、マッチングの問題、仲介手数料（成功報酬）の問題、企業価値の算定を挙げ、「中小企業が企業の売却までこぎつけることは容易ではない」ことを指摘している¹⁹。

図表3-13 円滑な事業承継に向けての課題（資産・負債の承継）（複数回答）



(出所) 村上 [2010] 7ページを抜粋して作成。

図表3-14 相談相手別準備内容



(出所) 中小企業庁 [2006] 175ページ。

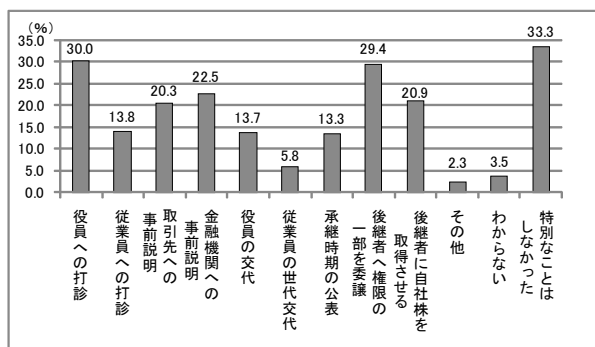
(5) ステークホルダーとの調整

企業のステークホルダー（取引先、金融機関などの債権者、役員・従業員などの利害関係者）からの後継者への事業の承継について事前の同意があると、事業承継は円滑に行われ、後継者は企業を成長させる展望を描きやすいであろう。特に経営者が強いリーダーシップを発揮する場面の多い中小企業においては、後継者と役員や従業員との関係は企業の業績に大きな影響を与えるものとなる。

中小企業庁 [2004] では、ステーク交渉を行っている企業では「役員への打診」や「後継者への権限の一部を委譲」「金融機関への事前説明」などが高い割合で行われている（図表3-15）。「特別なことはしなかった」とする企業も33.3%存在するが、取り組みがあった企業となかった企業との比較では、取り組みがあった企業の方が円滑な事業承継に成功している割合が高くなること示されている²⁰。

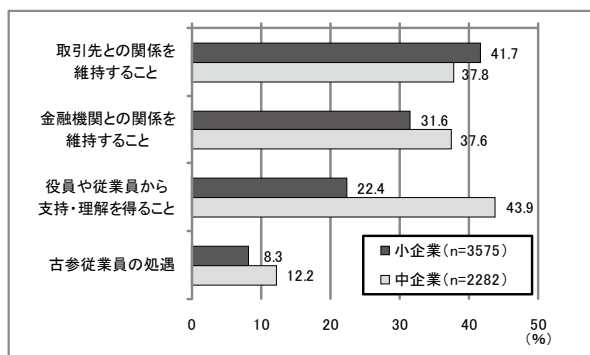
村上 [2010] は、事業承継に向けての課題を中企業と小企業で区分しており、それによるとステークホルダーとの調整では、中企業は小企業に比べて「役員や従業員からの支持・理解を得ること」の割合が相対的に大きくなること示されている（図表3-16）。

図表3-15 承継のための先代経営者の取組内容



(出所) 中小企業庁 [2004] 195ページ。

図表3-16 円滑な事業承継に向けての課題 (経営の承継) (複数回答)



(出所) 村上 [2010] 7ページを抜粋して作成。

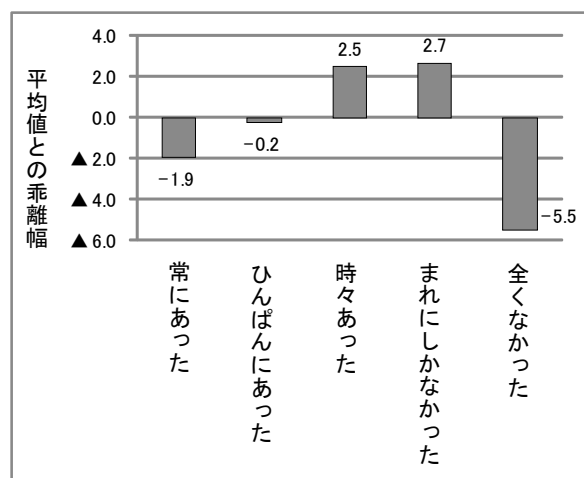
(6) 事業承継後の支援

後継者に事業承継を終え、経営の第一線から引退した後も先代経営者は会長や相談役などの役職に就き、新しい経営者を支援することが多い。旧経営者は経営権を譲渡した後は一切経営に関与せず自由な生活を過ごすという場合もあるが、一方では経営権を譲渡した後も引退をすることはなく「実質的な経営者」として社内における大きな発言力を維持し続ける場合もある。

中小企業庁 [2004] によると、先代経営者のアドバイスが「常にあった」場合では、役員や従業員との信頼関係形成、リーダーシップの発揮などに苦勞する割合が高い²¹。また、承継後の従業員数成長率では、適度なアドバイスを行うことが企業の成長に良い影響を与える (図表3-17)。中小企業研究センター [2008] によると、先代経営者が補佐役として存在する場合には存在しないに比べて事業承継が成功する割合が高く、先代経営者以外にも先代経営者時代の役員や従業員が現経営者の補佐役を担う割合が高く (図表3-18)、先代経営者が交代した後は、経営に強く関与するよりもサ

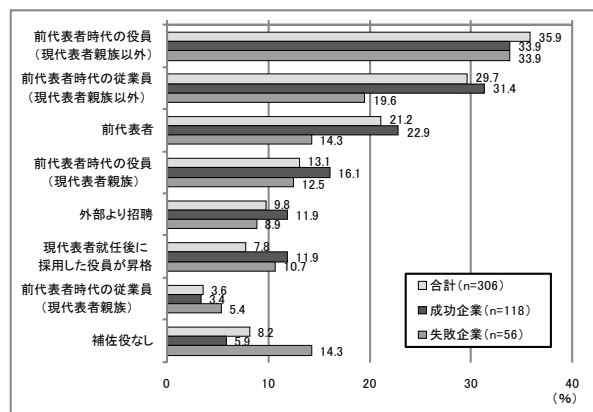
ポート役を演じるほうが事業承継は成功しやすい (図表3-19)。また、村上・古泉 [2010] でも、事業承継後の小企業の経営革新への取り組みについて、先代経営者の関与状況がない場合や多い場合は取組企業の割合が低くなり、「最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた」、「先代経営者は経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」など適度な関与がある場合には経営革新に取り組む小企業の割合が多くなることを示されている (図表3-20)。

図表3-17 先代経営者のアドバイスと承継後の従業員数成長率



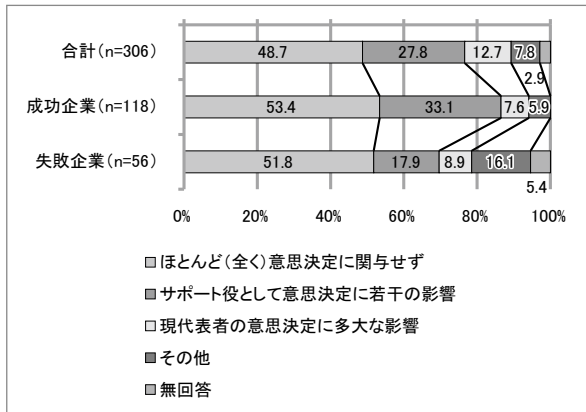
(出所) 中小企業庁 [2004] 197ページ。

図表3-18 補佐役の選定



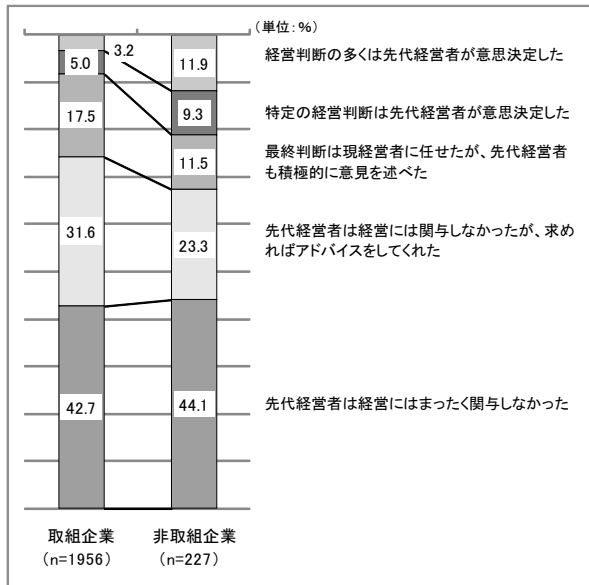
(出所) 中小企業研究センター [2008] 46ページ。

図表3-19 代表者交代後の前代表者の関与



(出所) 中小企業研究センター [2008] 46ページ。

図表3-20 事業承継後の先代経営者の関与状況 (小企業、経営革新への取組状況別)



(出所) 村上・古泉 [2010] 15ページ。

4. 総括

(1) 先行研究のまとめ

○事業承継に対する認識

中小企業経営者の大多数は事業を誰かに承継したいと考えている。事業承継の準備を進めるきっかけは「経営者の高齢化」が相対的に高い割合である。しかし、経営者の高齢化によって事業承継の準備を進めた企業は、承継後の企業パフォーマンスは相対的に低くなる。計画的な事業承継の行動を取ることが承継後の企業の成長にはよい影響を与えるため、高齢化をきっかけとして事業承継の準備を始めるのではなく、後継者の承継の適齢期などを踏まえて経営者の元気なうちから事

業承継を意識しておかなければならない。

○後継者の決定

後継者の候補は、大きく自分の息子などの「親族」と従業員などの「親族以外」に区分される。経営者に子供（特に男の子供）がいる場合には子供への承継がなされる割合が高い。親族への承継は役員・従業員や取引先などのステークホルダーの支持を得やすいこと、資産・負債の承継が円滑に行われることなどのメリットがある。一方では、親族以外に後継者の選択肢を広げた場合には、経営能力を兼ね備えた人間を後継者としやすいというメリットがある。親の事業を子供が継がなければならないという意識は子供の世代では低下する傾向にあり、今後は従業員等への承継の割合が高くなることが予想される。

○経営能力の承継

中小企業の成長は経営者の手腕による部分が大きく、企業の持続的な成長には経営者は重要な役割を果たす。特に、企業経営の経験が乏しい自分の子供に事業を承継させる場合には、意図的に子供に経営者としての能力を涵養させることが多い。

経営能力の承継は、経営者から後継者へと引き継ぐもの（自社の経営理念や業界の取引慣行などの知的情報）もあるが、後継者が企業外部での経験によって経営に必要な能力を涵養することも有意義である。特に将来の事業承継を前提として「他社での勤務経験」を有することは承継後の企業の成長に良い影響を与える。

○資産・負債の承継

中小企業の経営者が安定的な地位を獲得するためには、自分自身で大半の株式を保有することが望ましい。現経営者の株式を自分の子供を後継者として譲渡する場合には、生前贈与や遺言などの方法があるが、遺留分による株式の分散などに注意をする必要がある。また、企業が金融機関から資金調達（借入）をする場合には経営者の個人保証を供与する割合がほとんどであり、負債の承継についても事前の準備が必要である。資産・負債の承継には税理士や公認会計士などの専門家を事業承継に係わる相談相手とする場合が多いが、それらの専門家は資産・負債の承継以外の分野でも経営者の相談相手となることが多い。

親族以外に事業を承継させる場合には、親族以外の役員などに事業を買い取ってもらうMBOなどの手法があるが、現状では同業他社などによるM&Aが一般的である。また、親族以外への承継は中企業を中心に

割合が増加しつつある。

○事業承継後の支援

円滑な事業承継とは、単に事業承継の手続きが円滑に進むだけでなく、後継者が企業を成長に向けて指揮する体制を構築することである。その意味においては、経営者が後継者に経営権を委譲すると同時に事業承継が完了するのではなく、必要に応じて後継者に支援（助言）することが望ましい。

承継後には、先代経営者が自ら補佐役となることもあるが、親族以外の先代経営者時代の役員・従業員が補佐役となる場合も多い。また、先代経営者は必要とされる場合に適切に助言をするなどに留め、後継者の自由な活動を制約するようなことは避けるほうが企業成長や経営革新への取組などには良い影響を与える。

(2) 中小企業の事業承継における考察の視点

中小企業の事業承継を考察する場合、考察対象となる企業によって条件は大きく異なる。そこで、事業承継の考察においては、以下の4つの視点を意識しなければならない。

1つ目は、経営者の個人的な事情である。経営者の子供の数（特に男の子供の存在）は後継者の決定にあたって大きな要因となる。経営者に子供がいない場合には、後継者の決定が適切な時期よりも遅くなったり、後継者の不在によって廃業せざるをえなくなる場合もある。

2つ目は、後継者の属性である。具体的には、経営者の子供などの親族への承継か、従業員などの親族以外への承継かによって、経営の承継（後継者教育）や資産・負債の承継において留意すべき点は大きく異なる。

3つ目は、事業承継における準備・実施の段階である。いわゆる「事業承継問題」は、後継者の決定、経営や資産・負債の承継、ステークホルダーとの関係において発生する問題である。それらは通常、長期間で取り組まれる課題であり、事業承継の進行によって直面する課題は異なる。

4つ目は、企業規模である。小企業と中企業では事業承継における課題の認識の違いがある。多くの従業員を抱える中規模企業では、役員や従業員からの理解が相対的に重要になるなど、企業規模によっても事業承継に向けての準備項目には違いがある。

以上のように中小企業の事業承継を考察の対象とする際には、さまざまな点に留意しながら考察が必要で

あり、包括的に事業承継を論じるには多くの事例を集めることが必要である。事業承継についての研究は、企業経営の内部情報や経営者の個人的事情に立ち入ることから、事例の収集が特に困難である。中小企業は地域経済の担い手として位置づけられている一方で、事業承継問題は経営者の高齢化や昨今の中小企業を取り巻く経営環境などから課題となっており、詳細な考察を進めることは大きな意義があると思われる。

¹ 事業承継協議会 [2006] 10ページ。

² 安田 [2005] 83ページ。

³ 安田 [2005] 63ページ。

⁴ 中小企業庁 [2006] 173ページ。

⁵ 商工組合中央金庫 [2009] 12～13ページ。

⁶ 村上 [2010] 7ページ。

⁷ 中小企業庁 [2006] 168ページ。

⁸ 中小企業研究センター [2008] 20ページ。

⁹ 安田 [2005] 83ページ。

¹⁰ 中小企業庁 [2004] 200ページ。

¹¹ 村上 [2010] 8ページ。

¹² 中小企業庁 [2005] 189～190ページ。

¹³ 村上 [2008] 1ページ。

¹⁴ 中小企業庁 [2006] 170ページ。

¹⁵ 中小企業庁 [2006] 170～171ページ。

¹⁶ 中小企業庁 [2006] 175ページ。

¹⁷ 中小企業庁 [2006] 169ページ。

¹⁸ 中小企業庁 [2006] 180ページ。

¹⁹ 岡田 [2008] 6～7ページ。

²⁰ 中小企業庁 [2004] 196ページ。

²¹ 中小企業庁 [2006] 197ページ。

【参考文献】

- ・岡田悟 [2008] 「M&Aによる中小企業の事業承継」『情報と調査』第620号
- ・久保田典男 [2008] 「事業承継を契機とした経営革新」『中小公庫レポート』No.2008-1、中小企業金融公庫総合研究所
- ・事業承継協議会 [2006] 「事業承継ガイドライン」
- ・商工組合中央金庫 [2009] 「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」
- ・中小企業研究センター [2006] 「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No.109

- ・ 中小企業研究センター [2008] 「中小企業の事業承継に関する調査研究」調査研究報告No.122
- ・ 中小企業庁 [2001] 「事業承継・第二創業研究会中間報告（事業体の継続・発展のために）」
- ・ 中小企業庁 [2004] 『中小企業白書』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁 [2005] 『中小企業白書』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書』ぎょうせい
- ・ 村上義昭 [2008] 「従業員への事業承継－小企業における現実と課題－」『調査季報』第85号、国民生活金融公庫
- ・ 村上義昭 [2010] 「企業規模別にみた事業承継の課題」『調査月報』No.23、日本政策金融公庫
- ・ 村上義昭・古泉宏 [2010] 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』第8号、日本政策金融公庫。
- ・ 安田武彦 [2005] 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因－中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか－」『中小企業総合研究』創刊号、中小企業金融公庫