

# 事業承継問題の現状と課題

## 目次

はじめに

### 第1章 中小企業の現状

1. 中小企業の定義
2. 中小企業数の推移

### 第2章 中小企業の事業承継

1. 事業承継の方法
  - (1) 親族内承継
  - (2) 親族外承継
  - (3) 後継者の選択と能力承継
2. 事業承継形態の変化
3. 清算・廃業

### 第3章 事業承継の問題点

1. 後継者がいない
  - (1) 後継者不足
  - (2) 後継者が個人保証、担保提供している個人資産の引き継ぎの困難性
  - (3) 経営者の事業承継に対する認識の欠如
2. 経営者の高齢化

### 第4章 アンケート調査

1. アンケートの目的
2. アンケート方法
3. アンケートの内容と結果

### 第5章 結論

## はじめに

日本の中小企業は全企業数の99.7%、従業員数の7割、付加価値額(製造業)で5割を占めている。また、中小企業は優れた専門性・多様性を持ち、それらを活かし今日の日本社会・経済を支えているのは明白である。長期不況やグローバル化、産業構造の転換など、時代の移り変わりとともに、中小企業を取り巻く環境も変化してきている。その中で多くの問題が存在している。本文章ではその中の事業承継問題について調べ、解明したいと思う。事業承継問題は、ここ数年で深刻化してきた問題であり、今まではあまり聞き慣れない言葉であった。筆者が、この問題を知ったきっかけは、2016年7月9日の週刊東洋経済でこの問題が取り上げられているのを読んだからである。この問題の当事者でもなく、中小企業とも関りが無いのにも関わらず、この問題に危機感を覚え、調べてみようと思い、この論文を書くに至った。中小企業の事業承継は従来、親から子へという親族内承継が一般的であった。しかし近年では、子がない、子が事業に興味を持たないなどの理由から、親族に事業を承継することができなくなっている。また、現在、中小企業経営者の年齢は高齢化し、その平均年齢は60歳である。引退時期が70歳だとすると、10年間もあるように思える。しかしながら、事業承継を行うには一般的に10年かかると言われている。つまり、今、多くの企業経営者が事業承継の準備に取り掛かっていなければならないことになる。後継者が決まっているならば、経営者として相応しい人物にするために教育をしなければならないし、決まっていなければ、早急に見つけなくてはならない。事業承継には相続等の法律的、財産的な問題と経営的な問題に分けることができる。前者の問題は筆者の専門外の分野であり、また法律・財産と企業だけではどうしようもない問題を含んでいる。ここで登場するのは税理士や公認会計士といった職種の方々の専門である。そういったことから、この文章では経営面にスポットを当てていくこととする。事業承継における中小企業を取り巻く現状について、考察をして、その上で、中小企業の経営者が適切な後継者を見つけるためにはどうすればよいかを明らかにしていく。中小企業はその中で中規模の企業と小規模の企業に分けることができるが、本論文では、特に分けることなく、中小企業という言葉で統一して述べていくこととする。最後にアンケートでは多くの企業から回答を得ることができた。ここでお礼の言葉を述べたい。

## 第1章 中小企業の現状

### 1. 中小企業の定義

企業には大きく分けて大企業と中小企業があり、中小企業基本法によると中小企業は表1のように定義される。本論文では中小企業という呼び方をした場合には表1の中小企業と小規模企業を共に含んだ意味とする。更に、中小企業を中規模企業と小規模企業という分け方をする場合がある。つまり、表1の中小企業に当たる企業を中規模企業としている。

表1 中小企業の定義

業種	中小企業(下記のいずれかを満たす)		小規模企業
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
製造業、建設業、運輸業 その他の業種	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5000万円以下	50人以下	5人以下

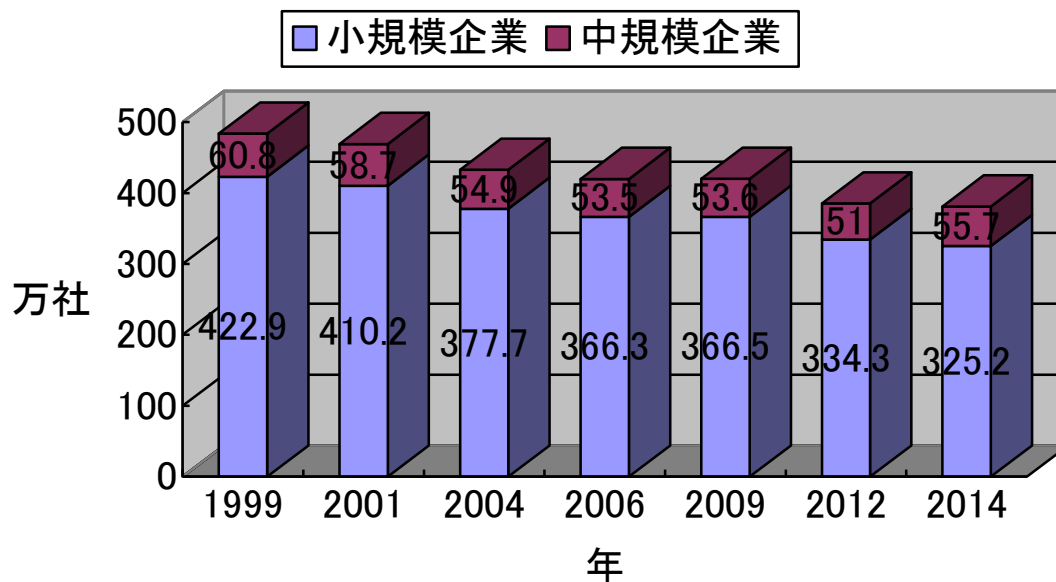
出典：中小企業庁ウェブサイト 中小企業・小規模企業者の定義について

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

### 2. 中小企業数とその推移

中小企業とその推移について、2016年の中小企業白書をもとにまとめた。中小企業は1999年には483万社あったが、その後年々減少して2014年には381万社となっている。2014年の中小企業の数381万社のうち中規模企業の数56万社、小規模企業は325万社である。中規模企業数は1999年に60.8万社から2014年には55.7万社の減少。小規模企業は1999年422.9万社から2014年には325.2万社に減少している。小規模企業の方が減少率は高い。

図1 中規模企業と小規模企業の数の推移



出典：中小企業庁ウェブサイト 中小企業の動向

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/03Hakusyo\\_part1\\_chap2\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap2_web.pdf)

## 第2章 中小企業の事業承継

### 1. 事業承継の方法

以前は親族内承継が9割を占めていたが、事業の先行きの不透明さ、経営者に子供がいない等の理由から困難になり、従業員やM&Aなどの親族外承継の割合も増えてきている。

#### (1) 親族内承継

子などの親族が後継者になることである。取引先から受け入れられやすく、早期の後継者教育ができる。

#### (2) 親族外承継

##### ① 従業員への承継

メリットとしては後継者候補の数が増える点。従業員以外に、同業他社からの採用や異業種からのヘッドハンティングも検討できる点。事業をよく知っているので引き継ぎ易い点が挙げられる。一方で経営者としての資質が問題になる。後継者候補には、承継する会社

の株式を買い取る資力がないなどのデメリットがある。

## ②M&A

後継者のいない場合の事業承継として、国は事業引継センターを全国に設立して M&A を支援している。東京、大阪、名古屋をはじめ全国 47 都道府県に開設されている。東京においては東京商工会議所内に設置されており、事業承継とくに M&A にまつわる相談を中心に受け付けている。具体的には売りたい企業と買いたい企業のマッチングを行い、各地のセンターは銀行や信用金庫と連携し、様々な課題に応じている。

## (3) 後継者の選択と能力承継

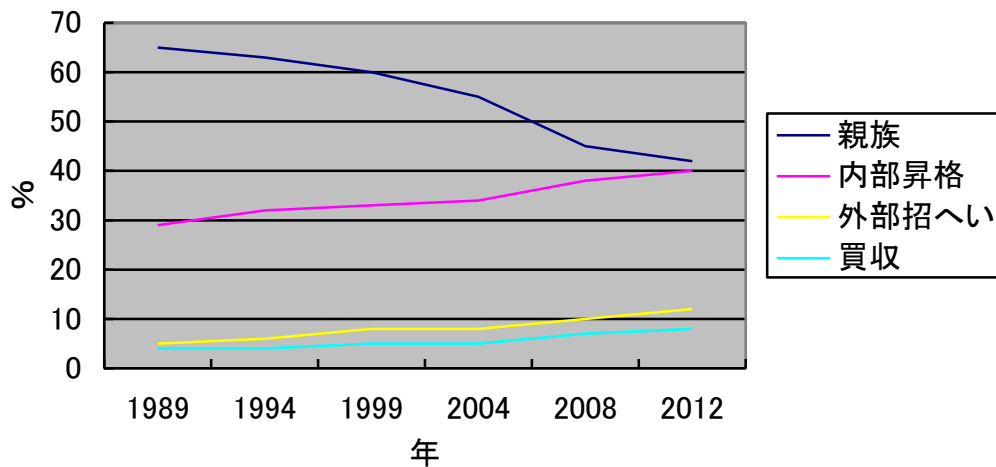
後継者として誰を選ぶかは経営者が悩むところであろう。自分の子に事業を継がせたいと思っても、企業を成長させるにはそれが最善の方法ではない場合もある。企業の経営者には高い経営能力が必要なのは明確である。後継者を見つけても、能力がなければ会社は潰れてしまう。後継者は先代が築き上げてきた企業の規模や業績を保ち、さらにはそれを上回らなければならない。特に親族承継では、この経営者の能力が問題になることがある。そこで経営者は後継者候補の教育をしなければならない。社内での教育の他に、経営者候補を社外へ就業させる方法もある。そのことにより視野の拡大、社外との交渉、社内の管理といった経営ノウハウを学ぶことができる。後継者の決定時期では親族内承継では 10 年前から決まっている。一方で親族外承継だと 1 年前に決まる。親族内承継で事業を引き継ぐ後継者は 10 年の間に経営者としての準備ができる。親族外承継だと準備ができていない状態で承継されてしまう。親族に後継者候補がいない経営者は、早い時期から後継者候補を見つけ、後継者として指名することが必要になる。中小企業白書 2014 年によると、後継者の育成に要する期間は 3 年以上掛かるとしている。つまり、今すぐに後継者の育成に着手しても、後継者が育つには 3 年は掛かるということであり、いかに早い時期から事業承継の準備をすべきかが分かる。

## 2. 事業承継形態の変化

### 3.

親族内承継の割合が少なくなっていることは前文でも述べたが、ここではその割合がどれほど変わってきたかと、その他の承継方法の割合の変化を見ていく。親族承継の割合は 1989 年から 2012 年にかけて 7 割から 4 割へ減少、内部昇格の割合は 3 割から 4 割へ増加。外部招へい、買収の割合の変化はあまりない。

図 2 事業承継形態の変化



出典：中小企業白書 2014

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/08Hakusyo\\_part3\\_chap3\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/08Hakusyo_part3_chap3_web.pdf)

### 3. 清算・廃業

業績の悪い企業又は後継者不在により、事業の承継ができない企業は会社の清算・廃業を行うという選択肢もある。

## 第3章 事業承継の問題点

### 1. 後継者がいない

中小企業における後継者不在の要因としては①後継者不足②後継者が個人保証、担保提供している個人資産の引き継ぎの困難性③経営者の事業承継に対する認識の欠如があげられる。

#### (1) 後継者不足

高度成長期に20代、30代で創業をした中小企業経営者が引退の時期を迎えている。経営者と先代経営者との関係では親族以外の割合が増加している。現代では、景気の低迷や社会・経済の情勢も変化していることから事業の進展による将来の予測も困難であり、後継者候補者も事業の承継に躊躇している。その結果、後継者の確保に時間が掛かるようになり経営者の交代が遅れる要因となっている。中小企業の多くは、同族会社、つまりファミリー・

ビジネスである。ファミリー・ビジネスでは、株式が不特定多数に分散することがほとんどなく、後継者が安定して経営をするためには、過半数の自社株の保有が必要である。そのため、経営者が事業を次代に引き継ぐ場合、後継者に地位を譲ると同時に、自身の持ち株も譲渡する必要がある。また、相続の際に、高額な相続税を負担しなければならない。

### **(2)後継者が個人保証、担保提供している個人資産の引き継ぎの困難性**

中小企業の経営者は、会社が金融機関から借入れをする際に、自己の個人資産を担保にしたり、個人で連帯保証をする場合が多い。従業員等の親族以外のものが後継者候補の場合は、現経営者から自社株を買い取る資金量がなかったり、個人保証や担保の引き継ぎが困難である。

### **(3)経営者の事業承継に対する認識の欠如**

経営者の中には事業承継について考えたことがない方も多く、いざ、承継の時期になると準備不足により承継ができないことがある。

## **2 経営者の高齢化**

事業承継には、早期の対応が必要である。しかし、事業承継は重要な問題と認識されていても、対処すべき目の前の課題でないため、取り組みが先延ばしになっているのが現状である。経営者が高齢化していることは再三、述べてきた。経営者の高齢化は企業意思決定にも大きく影響する。経営環境が変化し経営方針を改めないといけない時期になっても、経営者が高齢であればその事実気付かないといったことが起きる。事業承継の意識の低さもこういったところから来る。経営者が高齢化することは避けられないことであるので、経営者は自分が引退をするときに企業をどうするのかをあらかじめ決めておかなければならない。後継者の選択もその一つである。事業承継の問題に直面をしている企業も多いが、ほとんどの企業は存続を望んでいるようである。廃業を望む理由としては会社の経営状況が厳しい、市場の先行きが不透明、適切な後継者が見つからないといったものが挙げられる。



## 第4章 アンケート調査

### 1. アンケートの目的

本論文の主旨である事業承継の現状と課題を解明するためである。

### 2. アンケートの方法

アンケートの方法としては、筆者の両親や親族に協力してもらい、知り合いの方々をお願いをしてもらった。対象者は企業の経営者の方で、企業名等は公表しないことを前提に答えてもらった。大きく8個の質問を記述と選択肢に分けた。内容としては、事業承継問題を調べる中で大事だと思ったことを中心に質問を行った。時期は2016年12月14日から2017年1月10日の間で実地。回収率は90%(61社をお願いをして55社から回答を得られた。)であった。地域は北九州市が21社、その他、東京、神奈川、仙台、富山、名古屋、千葉である。

### 3. アンケートの内容と結果

#### 質問1 会社の業種

業種は細かな分類で回答をもらい、それを大きな分類の12業種に分けた。その分類は①農林・水産、②林業③漁業④工業⑤建設業⑥製造業⑦電気・ガス⑧運輸・通信⑨卸売り・小売り・飲食業⑩金融・保険業⑪不動産業⑫サービス業である。回答を得られた企業の業種は建設業9社、製造業6社、運輸・通信業5社、卸売り・小売り・飲食業13社、金融・保険業2社、サービス業20社である。

表2 業種

大別した業種	回答一覧
建設業	建設、冷凍空調設備、土木工事、
製造業	製造、部品製造
運輸・通信業	運送、旅客自動車運送、バス運送、
卸売・小売・飲食業	卸売、小売、金属加工機械卸、中古部品輸出、輸入販売、商品卸売、飲食、パン製造小売、飲料小売・卸、産業等機械卸、書籍・雑誌小売
金融・保険業	保険代理
サービス業	ELV 保守、表具内装、設備、電気工事、サービス、教育学習支援、機械賃貸、医療、調剤薬局、葬祭、薬局、スイミング施設、造園、設計積算、通信サービス

## 質問2 従業員数

企業には記述式で従業員数を回答してもらった。その回答を①5人以下②6から20人③21から50人④51から100人⑤101人から150人⑥151人から200人で分類したものが表3である。業種とその従業員数を分類したものが表4である。表1の中小企業の定義に合わせると、建設業7社、製造業3社、運輸・通信業2社、卸売・小売・飲食業3社、金融・保険業2社、サービス業で6社が小規模企業に当たる。資本金の回答を得ていないので表1の中小企業の定義に当てはまらない可能性のある企業が卸売・小売・飲食業で1社、サービス業で1社ある。本論文ではその2社についても、中小企業の区分であるとする。つまり小規模企業23社、中規模企業32社ということになる。

表3 従業員数の分類

従業員数	社数
① 5人以下	15
② 6から20人	18
③ 21から50人	9
④ 51から100人	9
⑤ 101人から150人	1
⑥ 151人から200人	3

表4 業種と従業員数

業種 従業員数	建設業	製造業	運輸・通 信業	卸売・小 売・飲食業	金融・保険 業	サービ ス業
① 5人以下	2	2	0	3	2	6
② 6から20人	5	1	2	3	0	7
③ 21から50 人	0	0	1	3	0	5
④ 51から10 0人	1	3	1	3	0	1
⑤ 101人から 150人	1	0	0	0	0	0
⑥ 151人から 200人	0	0	1	1	0	1

## 質問3 経歴年数

経歴年数とは会社の設立からの存続年数のことである。回答から①3年以下②4年から10年③11年から20年④21年から50年⑤51年から80年の5つに分類してまとめ

たものが表5である。設立3年以下の企業が2社、設立50年以上の企業が4社という内訳である。

表5 経歴年数

経歴年数	社数
① 3年以下	2
② 4年から10年	8
③ 11年から20年	7
④ 21年から50年	34
⑤ 51年から80年	4

#### 質問4 経営者の年齢

経営者の現在の年齢は事業承継問題の一つの要因である、経営者の高齢化の実態を知るために欠かせない質問項目である。経営者の年齢は①20代②30代③40代④50代⑤60代⑥70代に分け、回答を得た。表6は経営者の年齢層をまとめたものである。ほとんどの企業が50代以上であり、一番多かったのが60代である。70代が多いのも気になる場所である。いずれにせよ、経営者の高齢化が進んでいるのは事実であろう。表7は業種と経営者の年齢をまとめたものである。業種と経営者の年齢は関係ないようである。

表6 経営者の年齢

経営者の年齢	社数
① 20代	0
② 30代	2
③ 40代	6
④ 50代	14
⑤ 60代	20
⑥ 70代	13

表7 業種と経営者の年齢

業種 年齢	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売・飲食業	金融・保険業	サービス業
①20代	0	0	0	0	0	0
②30代	0	0	0	0	0	2
③40代	1	0	1	2	0	2
④50代	2	1	1	1	1	8

⑤ 60代	3	3	3	6	1	4
⑥ 70代	3	2	0	4	0	4

#### 質問5 会社の後継者は決まっているか

現時点での後継者の有無を尋ねる質問である。①決まっている(親族)②決まっている(従業員)③決まっている(第三者 M&A)④決まっていない⑤廃業・休業予定であるの5項目で回答を得た。後継者が決まっている企業が32社、決まっていない企業が21社、廃業・休業予定の企業が2社という結果であった。つまり58%の企業が後継者は決まっていて、38%の企業が後継者は決まっていないということになる。後継者が決まっている企業のうち28社が親族内承継、3社が従業員、1社が M&A という事業承継の方法である。やはり、親族内承継の割合が一番多いという結果になった。表9は業種と後継者の関係を示したものである。業種ごとの偏りは見られなかった。30代、40代の若い経営者の方々はまだ後継者が決定していなくてもよい時期ではあるが、6社のうち2社が親族の後継者が決定しているということであった。後継者の早い時期からの選択は経営者に相応しい人物に教育ができるという点では良い。50代では親族に決まっているが5社、従業員に決まっているが2社、決まっていないが6社、廃業・休業予定が1社となっている。50代では後継者の有無が半分になっている。50代もまだ後継者が見つからないけれどもよい時期ではあるが、考え始める段階ではある。後継者が見つからないといけない年齢である60代でも約半数の経営者が後継者は決まっていないと回答をしている。事業承継にかかる年数が10年であることを考えると、この結果は問題である。後継者が決まっていない8社は今後、早急に後継者を選択し、事業承継の準備に取り掛からなければならない。70代では1社を除き後継者が決定していた。

表8 会社の後継者の有無

会社の後継者は決まっているか	全体の数(社)
① 決まっている(親族)	28
② 決まっている(従業員)	3
③ 決まっている(第三者 M&A)	1
④ 決まっていない	21
⑤ 廃業・休業予定である	2

表9 業種と後継者の有無

業種 後継者の有無	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売・飲食業	金融・保険業	サービス業
①決まっている(親族)	7	3	3	7	0	8
②決まっている(従業員)	0	1	0	0	0	2

③ 決まっている(第三者 M&A)	0	0	0	1	0	0
④ 決まっていない	2	1	2	4	2	10
⑤ 廃業・休業予定である	0	1	0	1	0	0

表 1 0 経営者の年齢と後継者の有無

年齢	20代	30代	40代	50代	60代	70代
後継者の有無						
① 決まっている(親族)	0	0	2	5	10	10
② 決まっている(従業員)	0	0	0	2	2	0
③ 決まっている(第三者 M&A)	0	0	0	0	0	1
④ 決まっていない	0	2	4	6	8	1
⑤ 廃業・休業予定である	0	0	0	1	1	0

#### 質問 6 事業承継で望む方法

経営者の方々が本来どのような事業承継の方法を望んでいるかを知る質問である。①親族②従業員③M&Aの3項目で回答を得た。表 1 1 が全体の回答である。親族への企業承継を望む経営者が多い一方で従業員を後継者にしたいと考える経営者もかなりいた。

表 1 1 事業承継で望む方法

事業承継で望む方法	社数
② 親族	4 1
② 従業員	1 2
③ M&A	2

#### 質問 7 後継者に求める能力・資質

経営者が後継者にどのような能力を求めているか、どのような者を後継者に選択したいかを問う質問である。筆者が経営学を学んだ中で経営者に必要だと感じた能力を9つ挙げ、その中で特に必要だと思う能力を3つ回答してもらった。①リーダーシップ力②コミュニケーション力③経営に対する意欲④自社の事業・業界に精通している⑤決断力・実行力⑥判断力⑦交渉力・営業力⑧財務・会計の知識⑨現経営者との相性、以上9項目が質問の選択肢である。表 1 2 がその合計である。一番多かった回答が経営に対する能力があることで55社のうち27社が選んでいる。次に自社の事業・業界に精通していること、決断力・実行力と続く。現経営者との相性、つまり後継者と自分との相性を大事だと考えている企

業が1社も無かったことは、それよりも大事な能力があることと、相性が良いことはそもそも前提条件であるのかもしれない。

表12 後継者に必要な能力・資質

後継者に求める能力・資質	回答数(社)
①リーダーシップ力	18
② コミュニケーション力	14
③ 経営に対する意欲	27
④ 自社の事業・業界に精通している	25
⑤ 決断力・実行力	20
⑥ 判断力	0
⑦ 交渉力・営業力	12
⑧ 財務・会計の知識	4
⑨ 現経営者との相性	0

#### 質問8 事業承継、後継者探し、後継者の育成で取組んでいること

最後に事業承継、後継者探し、後継者の育成で取組んでいることを記述式の自由回答で答えもらった。この質問には12社から回答があった。以下その回答をアルファベット順にA社からL社と続ける。

- ① A社→親族の承継を望むが、親族は仕事の割に収入は少なく将来の見通しも暗いためサラリーマン等の安定した職業を選び就職した。また、従業員も経営者と近い年齢であり、継承は難しい。今後は会社の事業を継承してくれる企業に譲渡する方向でも模索中。
- ② B社→経営者は独身であり、後継者がいないため数年で廃業を検討している。従業員は経営者より高齢であり、事業承継意欲はない。
- ③ C社→後継者はまだ学生であり、具体的な取り組みはしていない。
- ④ D社→後継者がいるのかははっきりとしていない。
- ⑤ E社→法人化をしたい。
- ⑥ F社→電気工事業として特に高圧関係の知識を植え付ける、従業員のリーダーシップ力を養うために現場管理を任せている。
- ⑦ G社→バイオの分野を判断するために必要な膨大な知識の習得。種々のメーカーの勉強会や学界の参加を必須項目としている。
- ⑧ H社→建設業の未来が暗いので、後継者は育てて独立させた。若者を育てる環境が必要。
- ⑨ I社→現場、経理と様々な分野を経験させている。
- ⑩ J社→後継者の人物育成
- ⑪ K社→役員に親族が多いので、社員とのコミュニケーションをしっかりと育成している。

- ⑫ L社→事業承継をして1年目。前社長(創業者、現会長、実父)より、古参の幹部の意見に耳を傾けつつ、全社長に意見を求めず最後は自分で決める経営を貫くように助言を受けた。今後3年での経営者としての適性をテストされている。1年目は社員に明るく仕事をしてもらうようにしたが、自覚を持ち創意工夫するという考えまでは浸透できなかった。2年目からは危機感を持ち、自らが明るく楽しく仕事をする姿勢を見せていきたい。

## 第5章 結論

中小企業経営者は世代交代期を迎え、多くの中小企業が事業承継への対応を迫られることになる。親族がいて、その親族に事業を継いでほしいならば、事業を継げるような環境を作らなければならない。親族が事業の将来性の不安から事業を継がないのであれば、それは致し方ないことである。経営者には企業の業績を安定させるという義務があり、それを達成できなければ廃業になるのも当然である。また、親族が経営者としての能力を持っていなかったとしても早い段階から教育をすれば、能力が伴うこともあるであろう。中小企業経営者は、この事業承継問題を理解し、早い時期から事業承継の準備に取り掛からなければならない。親族内承継、従業員への承継、M&A、廃業・清算どの方法を選ぶにしても、事業の承継の準備に10年かかることを考えると、経営者が50代から60代の間に後継者の決定、企業の将来的な方向性を決定しなければならない。

## 参考文献

安達敏男(2007) 『わかりやすい中小企業経営者の事業承継 ―活用しよう 株式・遺言・相続税―』 日本加除出版株式会社

「広告特集」『週刊東洋経済』 2016年7月9日号 p85-90 東洋経済新報社

中小企業庁ウェブサイト <http://www.chusho.meti.go.jp/index.html> 2016年11月27日アクセス

日本最大級の会社売買情報サイト <http://ma-market.com/column/273/> 2016年12月1日アクセス

中小企業白書 2004

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H16/index.html> 2016年11月6日アクセス

事業引継支援センター ウェブサイト

<http://www.jigyohikitsugi.jp/index.php/service/yakuwari> 2016年11月20日アクセス

中小企業の事業承継問題

<http://www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/issue/0601.pdf> 2016年12月13日アクセス