

平成18年度 ナレッジリサーチ事業

事業承継に関する研究

～親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件～

2007年3月



経営支援情報センター

目 次

序章 本調査研究の概要	
1. 調査研究の背景	1
2. 調査研究のねらい	1
3. 調査研究の主な内容	1
4. 調査分析方法	2
5. 調査研究体制及び日程	2
第1章 中小企業経営者が抱える事業承継問題	
1. なぜ、今、事業承継が問題となっているのか	3
2. 事業承継に係るインフラ整備	7
第2章 事業承継と後継者問題の実態	
1. 経営者の事業承継希望の有無と後継者の状況	10
2. 後継者を誰にするか	11
第3章 事業承継の円滑化と後継者のあり方	
1. アンケート調査の概要	15
2. 事業承継の円滑化の状況	17
3. 後継者からみた先代経営者の事業承継準備	20
4. 事業承継の相談相手	23
5. 先代社長からの権限委譲の状況	24
6. 先代社長の経営方針の明確化と後継者の考え	25
7. 後継者としての事業承継の意思	26
8. 入社から事業承継までの後継者としての行動	27
9. 後継者が経営承継をした時期	29
10. 後継者の株主集中の状況	30
11. 後継者教育 他社の業務経験	32
12. 後継者教育 外部研修機関	34
13. 後継者と幹部、社員の関係	36
14. 会社の業績とリスク、危機の体験	37
15. これから事業承継をする後継者へのアドバイス	38
第4章 事業承継に係る後継者育成のあり方	
1. アンケート調査結果からの仮説検証まとめ	43
2. 事業承継の円滑化条件の仮説検証	45
第5章 事例から見る事業承継の円滑化の要因と課題	
事例1：A社の事業承継	74
事例2：B社の事業承継	76
事例3：C社の事業承継	79
事例4：D社の事業承継	81
事例5：E社の事業承継～	83
(参考資料) 経営者の承継準備のポイント(親族内承継と親族外承継)	85
(付属資料) アンケート調査票	

<執筆担当者> 経営支援情報センター シニアリサーチャー 青山和正

序章 本調査研究の概要

1. 調査研究の背景

近年、我が国社会の少子・高齢化が進展する中で、中小企業の経営者も高齢化が進み、しかも跡継ぎがないなど、事業承継問題が喫緊の課題となっている。事業承継を機に大きく成長、飛躍する中小企業もあれば、事業承継が円滑に進まないために技術や経営ノウハウが散在し、従業員が離散するなど、経営が立ち行かなくなるケースも多く見られる。そのために事業承継にかかわる様々な問題に対して事前に十分な準備と対策を練っていくことが、円滑な事業承継の基本的な条件である。

しかし、従来、中小企業の事業承継問題は、相続税や贈与税負担の軽減措置に係る対策に目が向けられ、事業承継の総合的支援策が希薄であった。そのため、国も事業承継問題を総点検し、中小企業経営者への事業承継の取組みのガイドライン作成や相続関連法制の見直しなどを推進するため、2005年7月に「事業承継協議会」(中小企業庁)が発足した。また、会社法の施行(2006年5月) 事業承継に係るファンド制度の創設、物納制度の緩和など、事業承継支援のインフラも整備されてきている。

2. 調査研究のねらい

中小企業の事業承継は、大半の中小企業が同族会社で、経営と所有が未分離のために財産引継ぎと経営引継ぎが混在してくることから問題が生じてくる。更に、経営者にとって事業承継が自ら育てた事業からの「引退」や「死」を想定させるもので、それを言い出すと自らの存在を否定されるような感じになること、事業承継が死後に発生することで優先度が低く、計画的なインセンティブ欠如の構造があるために、これらが事業承継の円滑化を阻む要因となっている。その上に事業承継問題に対して家族や幹部社員、金融機関等から経営者に言い出しにくいことも一因となる。

事業承継を円滑に進めるためには、早期に後継者に経営ノウハウや知識の伝授、経営理念や創業精神の共有化、取引先・社員・金融機関との信頼関係を作り上げるなど、計画的に後継者育成を実行していかなばならない。

本調査研究では、中小企業の事業承継の円滑化をするための経営者・後継者の行動、後継者教育、経営者のサポートの取組みなどについて調査・分析し、中小企業の事業承継問題の解決策や支援に資するものとする。

3. 調査研究の主な内容

- (1) 最近の中小企業の事業承継の実態
- (2) 後継者の事業承継に向けた行動
- (3) 後継者教育
- (4) 後継者への権限委譲、新事業の取組み
- (5) 事例から見た事業承継問題と課題

4. 調査分析方法

(1) 事前の事業承継関連データ収集

中小企業の事業承継に関する調査分析資料の収集と分析を行った。

(2) アンケート調査

中小企業大学校後継者養成課程修了者（東京校、関西校）を対象に、事業承継に関わるアンケート調査を実施した。アンケートの発送及び回収は以下の通り。

発送日：平成 18 年 10 月 26 日

締切日：平成 18 年 11 月 10 日（11 月 30 日迄の到着分を対象とした）

配布回収法：郵送配布・郵送回収

発送数：626 社

有効回答数（有効回答率）：23.3%（146 社 / 626 社）

ただし、アンケート調査回収は 29.1%（182 社 / 626 社）

(3) ヒアリング調査

事業承継問題をより深く分析するため、ヒアリング調査を 10 社実施した。

ヒアリング期間：平成 18 年 6 月～12 月

内訳：製造業 9 社、卸売業 1 社

5. 調査研究体制及び日程

(1) 調査研究体制（調査研究者：シニアリサチャー 青山和正）

外部専門委員による検討会を開催した。

竹本次郎（上武大学経営情報学部教授）

高石光一（東京富士大学経営学部教授）

(2) 日程

4～5 月 調査実施要領作成

5～7 月 プレヒアリング調査、アンケート項目検討

10～11 月 アンケート調査の実施、現地ヒアリング調査

12～1 月 アンケート調査分析、報告書原案作成

2 月 報告書作成

第1章 中小企業経営者が抱える事業承継問題

1. なぜ、今、事業承継が問題となっているのか

中小企業経営者の事業承継が喫緊の重要課題になっている。社会的・経済的にもとりわけ重要性を増してきたのは、戦後創業期の経営者が世代交代期を迎えているが、少子・高齢化で、子供の数の減少による後継者難と経営者の高齢化で事業承継がなかなか進んでいない状況にある。かつては52歳くらいで事業承継を考えたものが、最近では57～58歳に高まっている。60歳近くになって事業承継の準備に入り、67歳でバトンタッチするというケースが最も多い。

以前のように、50歳半ばまでに事業承継の準備に入り、60歳前半で交代するのと違って、60歳を超えてからそれを考えて70歳近くになってバトンタッチするのでは、年齢的にも余命リスクが高まる。そこに危機感をつのらせている経営者は少なくない。

その上少子化時代である。わずか1人か2人の子供に後事を託そうにも、その子供たちがすんなりと承継するとは限らない。このような状況から、今、事業承継問題が改めて大きな社会経済問題となっている。

(1) 経営者の少子高齢化が進み、先送りされている事業承継が深刻化

まず、総務省「就業構造基本調査」によると、自営業者では平均年齢が2002年では56.2歳であり、1979年の49.2歳と比べると7歳、自営業者の高齢化が進んでいる。また、60歳未満の自営業者の割合も1987年頃から急激に減少している。(図表1-1)

次に、法人形態での経営者全体の平均年齢を見ると、経営者平均年齢は、2004年で58.5歳、1985年が52.58歳、20年間で5歳上昇している。資本金別に見ると、資本金5,000万円以上の企業の経営者の平均年齢はほぼ横ばいの状態で推移しているが、5,000万未満の小規模企業で年々、経営者の高齢化が進んでいることがわかる。(図表1-2)

経営者の交代率について(株)帝国データバンクの「社長交代率調査」を見ると、1980年代には5.0%を超えていたが、2003年には3.54%となっており、90年代半ばから社長交代率の低下傾向が続いている。(図表1-3)

その原因も「病気や他界による社長交代」が減少し、「高齢化でやむを得ず交代する」企業が増えてきている。(図表1-4)

また、後継者が社長の子息・子女の割合も大幅に減少してきており、2003年調査では20年前が79.7%であったものが、41.6%にまで減ってきている。(図表1-5)

このような状況を見ると、中小企業の経営者は、事業承継を希望するものの、後継者にしたいと考えている自分の子供が承継しないため、それが先送りとなり、結果として経営者が高齢化し、円滑な事業承継がますます困難になってきているものと想定される。

そこで、中小企業の経営者が引退し、後継者に事業を引き継ぐ年齢を見ると、平均64.5歳である。55歳以上の経営者では65.1歳、55歳未満の経営者では61.9歳となっており、概ね60歳を過ぎると、引退時期と考えられる。(三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調査、2005年12月)

一方、後継者から見た事業承継の適切な時期は、本アンケート調査でも平均40.75歳であった。ヒアリング調査でも2代目以降の経営者は、承継年齢は40歳前後が良いと回答している。後継者が入社して新事業へのチャレンジや経営革新を実行するには、30～40

代が精神的、肉体的にも充実し、それを過ぎると保守的にならざるを得ないのだろう。経営者の平均年齢が高齢化すると、後継者育成などの事業承継の事前準備期間が短期化し、後継者も引き継ぐ時点で高齢化するなど、円滑な事業承継が推進できなくなる恐れもある。

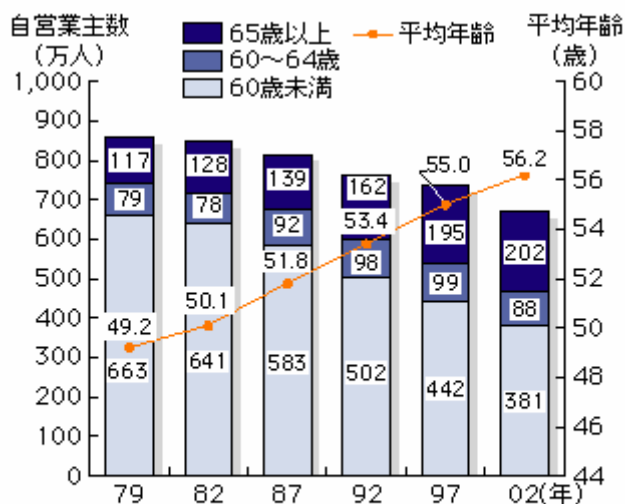
(2) 後継者が不在で雇用喪失、技術引継ぎが困難

1989年以降、我が国では廃業率が開業率を上回るという開廃業の逆転現象が起きている。そのため政府や自治体等では90年代半ばから様々な中小企業の創業促進策が創設されてきている。しかし廃業問題については、セーフティーネット対策などは講じられてきたものの、後継者不在による廃業対策については不十分である。

ここで、毎年の中小企業の開業者数と廃業者数を総務省「事業所・企業統計調査」(2004年)で見ると、年間平均開業者数は約17万社(167,681社)、年間平均廃業数は約30万社(289,731社)となっており、差引年間約12万社(122,050社)の企業数が減少している。

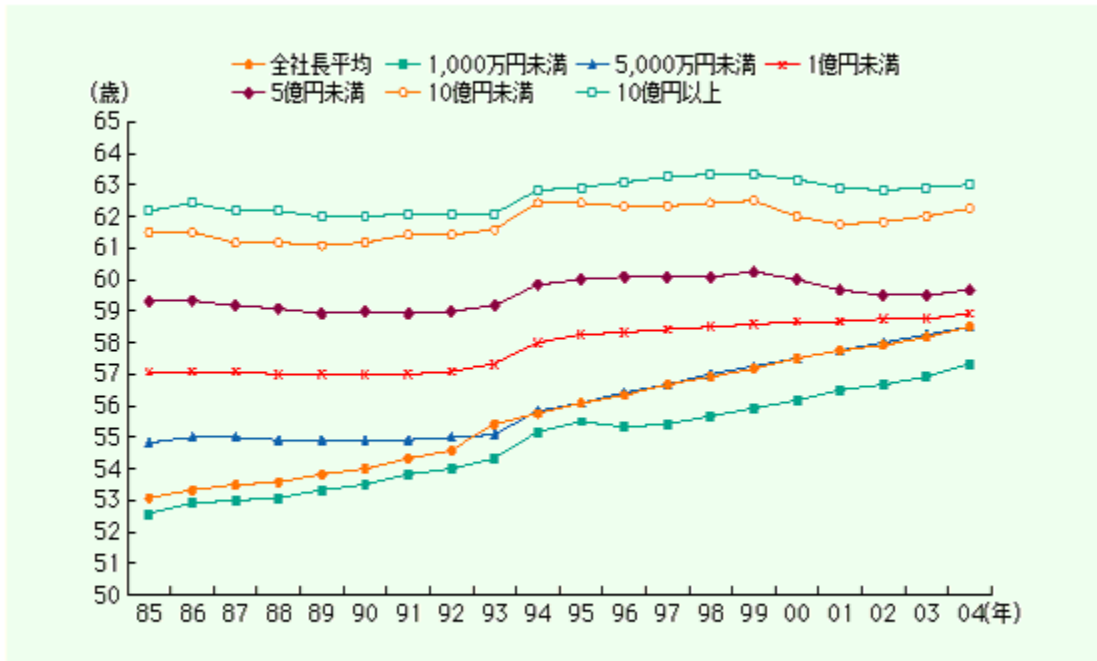
この廃業者数、約30万社のうちの約7万社(70,694社)24.2%は、廃業の理由を「適切な後継者が見つからない」としており、仮にこれらの企業が1社3~5人の従業員を抱えていたとすると、後継者が不在のための廃業で約20~35万人(7万社×4~5人)の従業員が雇用を喪失している計算になる。製造業で高い技術力やノウハウを保有している企業であれば、後継者不在で廃業せざるをえなくなると、それらの企業の保有する技術やノウハウも失われ、日本経済に大きな損失をもたらすことになる。(図表1-6)

図表1-1 自営業主の数と年齢(中小企業白書2006 第3-1-11図)



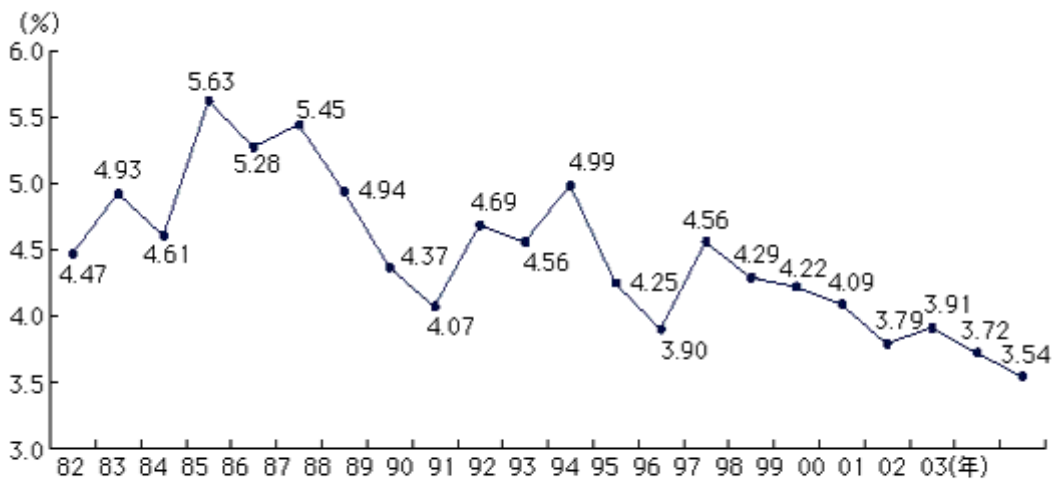
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

図表 1 - 2 中小企業の経営社年齢の推移 (中小企業白書 2006 第 3-1-12 図)



資料: (株)帝国データバンク「社長交代率調査」

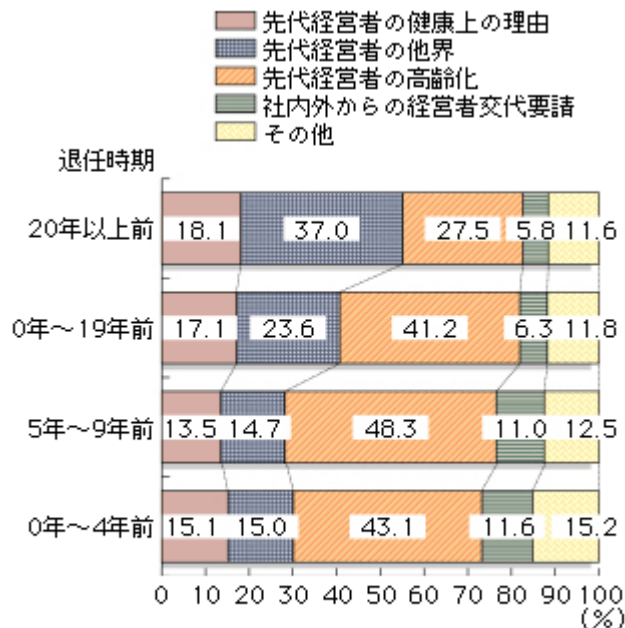
図表 1 - 3 経営者の交代率の推移 (中小企業白書 2004 第 2-3-8 図)



資料: (株)帝国データバンク「社長交代率調査」

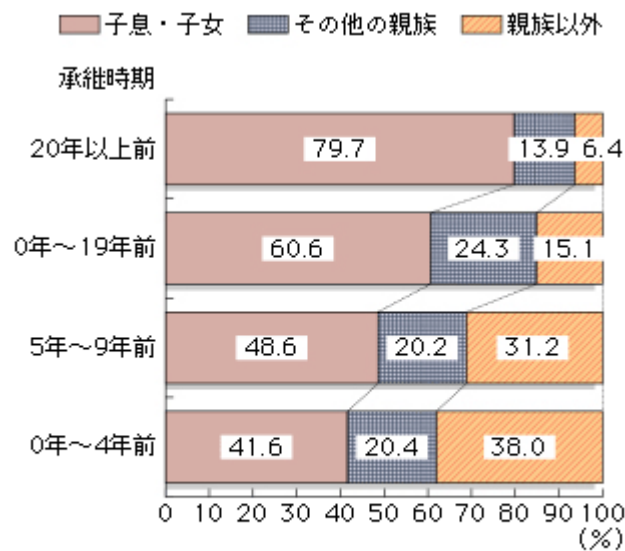
(注) 1. 社長交代率=直近1年間で代表者の変更があった企業数/全企業数
2. 分母の全企業数は調査時点において(株)帝国データバンクがデータを保有していた企業総数である。

図表 1 - 4 社長の交代理由（中小企業白書 2004 第 2-3-8 図）



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

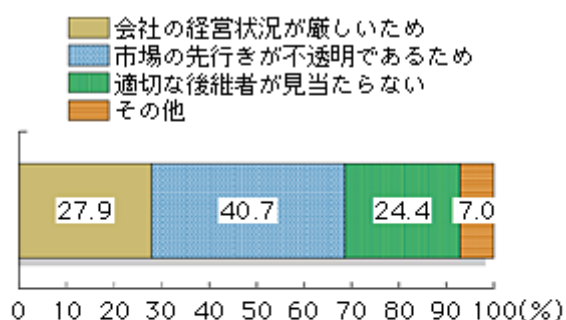
図表 1 - 5 後継者は誰か（中小企業白書 2004 第 2-3-11 図参照）



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図表 1 - 6 自分の代で廃業を検討する理由 (中小企業白書 2006 第 3-2-2 図)

～自分の代で廃業を検討している企業のうち、24.4%は後継者不在を第一の理由としている～



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注)「自分の代で廃業したい」と回答した企業のみ集計している。

2. 事業承継に係るインフラ整備

(1) 事業承継協議会の発足

中小企業の事業承継の円滑化に係る総合的な検討を行う観点から、中小企業庁、士業団体、中小企業関係団体等により2005年(平成17)10月21日に「事業承継協議会」が設立され、検討が開始された。(当該協議会は、事務局は中小企業基盤整備機構が担当)。この事業承継協議会には、「事業承継ガイドライン検討委員会」「事業承継関連相続法制検討委員会」「事業承継関連会社法制等検討委員会」が設置され、2006年(平成18)6月に、それぞれ「事業承継ガイドライン」「事業承継関連相続法制検討委員会・中間報告」「事業承継関連会社法制等検討委員会・中間報告」を策定し、公表している。

(2) 会社法の改正

経済のグローバル化や情報通信技術革新の進展、金融環境の激変など、我が国企業を取り巻く経営環境が激変しているため、1997年(平成9)より毎年、商法の改正が行われてきた。2005年(平成17)には、商法の大改正を行い、会社に関する複数の法律(商法第2編、商法特例法、有限会社法等)を統合して「会社法」として独立させ、2006年(平成18)5月1日から施行されている。会社法では、個々の企業の経営環境変化に柔軟に対応できるように会社制度の見直しがなされており、中小企業の事業承継・相続に関わるものとしては、新株式制度や組織再編成などが整備された。主なものは、以下の点である。

相続人などへの売渡請求

譲渡制限株式を相続その他の一般承継で取得した者に対し、自社に売り渡すことを請求することを定款に定めることができ、会社は売渡しの請求ができる。(会社法第174条、175条、177条)

自己株取得による金庫株

剰余金の分配可能額内で、臨時株主総会の特別決議により自己株の取得が可能となった。(会社法第156条、157条、158条、159条)

種類株式の発行

議決権制限株式の発行が、総発行株式の1/2未満の規制が撤廃され、多様な種類株が発行できるようになった。(会社法第108条、109条他)

(3) 継続ファンド新設など

中小企業基盤整備機構では、後継者不在等の事業承継問題により、新たな事業展開が困難となっている中小企業の事業承継を円滑化するとともに、新事業展開を通じた経営の向上を支援するために、2006年度(平成18)から「事業継続ファンド」事業を開始している。

ファンド組成

中小企業基盤整備機構は、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、同機構は有限責任組合員として、ファンド総額の1/2を上限に出資をする。

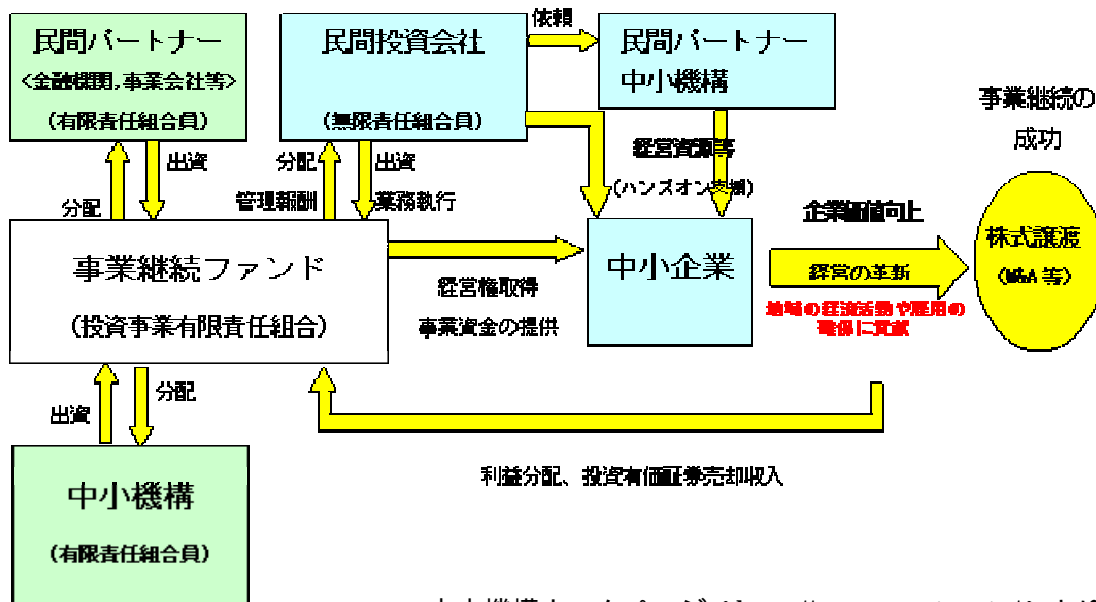
投資対象

優れた技術やノウハウを持っているが、後継者不在の問題を抱え、新商品の開発、新事業の開拓等、新たな事業展開が困難となっている中小企業または当該事業を承継するために設立される会社

支援方法

オーナー経営者等からの株式取得による経営権の取得、各種手法による事業資金の提供。無限責任組合員による経営面でのハンズオン支援及び中小機構各支部支援センターの各種支援等により、後継者不在等の問題の解決や、中小企業の経営の向上に繋がる新たな事業展開を支援。

図表1-7 がんばれ！中小企業ファンド(事業継続ファンド)出資事業のしくみ



中小機構ホームページ (<http://www.smrj.go.jp/>) より引用

〔参考文献〕

- 1) 中小企業白書 2006 第3部第2章
- 2) 中小企業白書 2005 第3部第3章第1節
- 3) 中小企業白書 2004 第2部第3章
(上記、中小企業庁ホームページ掲載)
- 4) 「事業承継に関する調査報告書」大阪商工会議所 平成18年3月
- 5) 「中小企業の事業承継の円滑化に向けて 事業承継協議会各検討委員会報告書」 - 事業承継評議会の検討成果(平成17年10月～平成18年6月) 中小企業基盤整備機構
- 6) 「事業承継ガイドライン 20問20答」 中小企業庁

<参考データ>

「諸外国における中小企業の事業承継関連法制度調査」(平成18年3月、中小企業基盤整備機構)(P7～8)より抜粋

～相続に関する制度～

1. フランス

我が国と同様、遺留分制度があり、遺留分を除いた部分が通常分配可能財産とされる。生存配偶者の保護のため、2002年7月から、特別分配可能財産制度が施行されており、一致の財産が生存配偶者に確保されている。

2. イギリス

日本における遺留分制度のような制度はなく原則として、相続財産の分配は被相続人が自由に決定することが可能である。

3. ドイツ

我が国と同様、遺留分制度があり、遺留分を除いた部分が通常分配可能財産とされる。相続財産を継続管理するために遺言執行者を指名でき、遺言執行者は、相続財産に含まれる事業を運営することができる。

4. イタリア

我が国と同様、遺留分制度があり、遺留分を除いた部分が通常分配可能財産とされる。

5. アメリカ

相続に関しては、州法が妥当し、特有財産制を採用する州がほとんどであるが、共有財産制を採用する州もある。特有財産制は、ほとんどの州で採用され、英国モン・ローに由来するものであり、婚姻中に獲得した財産は各自のものであるが、被相続人の財産の形成に寄与した生存配偶者の保護のため、選択的相続分制度が設けられている。

第2章 事業承継と後継者問題の実態

1. 経営者の事業承継希望の有無と後継者の状況

中小企業経営者が事業承継に対してどのような意向をもっているかを見てみる。

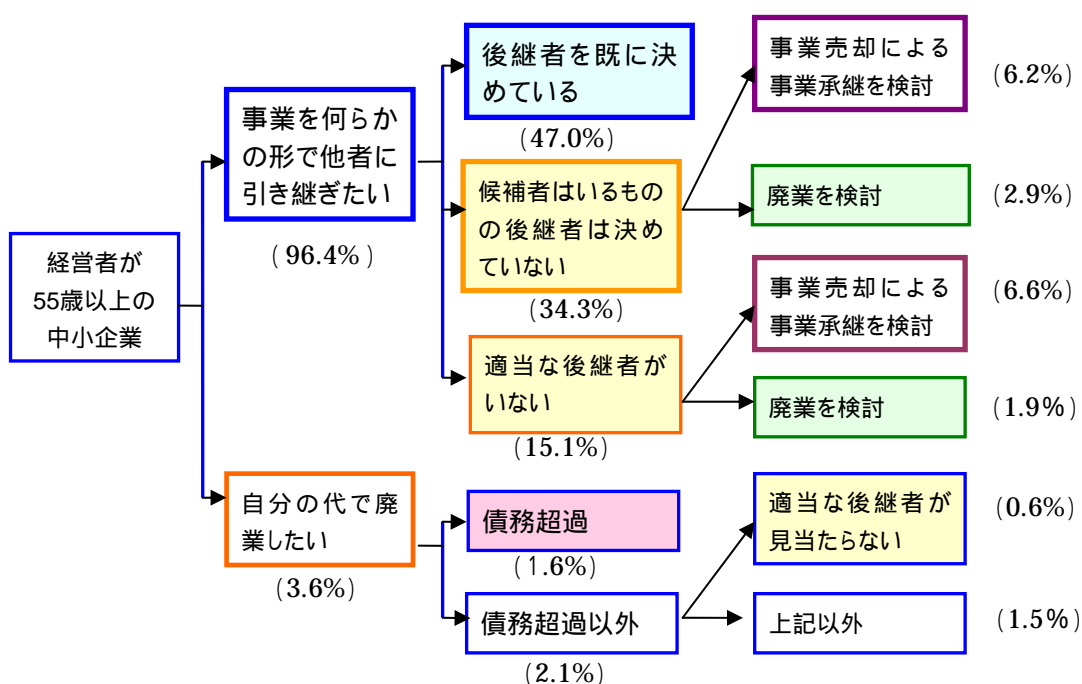
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調査(以下、三菱UFJ調査)によれば、55歳以上の中小企業経営者の中で、「事業を引き継ぎたい」とするものが96.4%と大半を占める。「後継者を既に決めている」と回答したのは、47.0%、「候補者はいるが後継者を決めていない」34.3%となっており、「事業を引き継ぎたい」が「適当な候補者がいない」と回答したものが15.1%ある。

「後継者を既に決めている」と回答した経営者の年齢別では、55歳以上では48.9%と半数以上が後継者が確定しているが、55歳未満では24.2%となっている。当然ながら高齢層になるほど後継者決定の割合が高いが、それでも半数は未だ後継者が決まっていないことが課題である。(図表2-1)

また、大阪商工会議所の2006年3月発表の「事業承継に関する調査」(有効回答数996社)を見ると、8割(82.0%)が「後継者に事業承継したい」と回答。「企業売却(M&A等)を検討」(4.2%)、「自分の代での廃業・清算を検討」(2.4%)となっており、大半が事業承継を希望している。

これらの調査結果から、8割以上の中小企業の経営者が自分の事業を承継したいと考えているものの、半数以上が未だ後継者を決めていない状況にある。また、自分の代で廃業、清算を検討しているものが2.4~3.6%あり、それ以外に事業承継をしたいが後継者がいなければ廃業するというものも約2%程度ある。

図表2-1 55歳以上の経営者の事業承継に関する検討内容



「中小企業白書2006」第3-2-1図から抜粋
 (資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月))

さらに「事業売却による事業承継を検討」と回答した企業は、三菱UFJ調査で6.6%、大阪商工会議所調査4.2%あり、約5%前後の経営者がM&Aや合併、親族以外の第三者への売却も視野にいれているがわかる。

2. 後継者を誰にするか

(1) 経営者が考える後継者

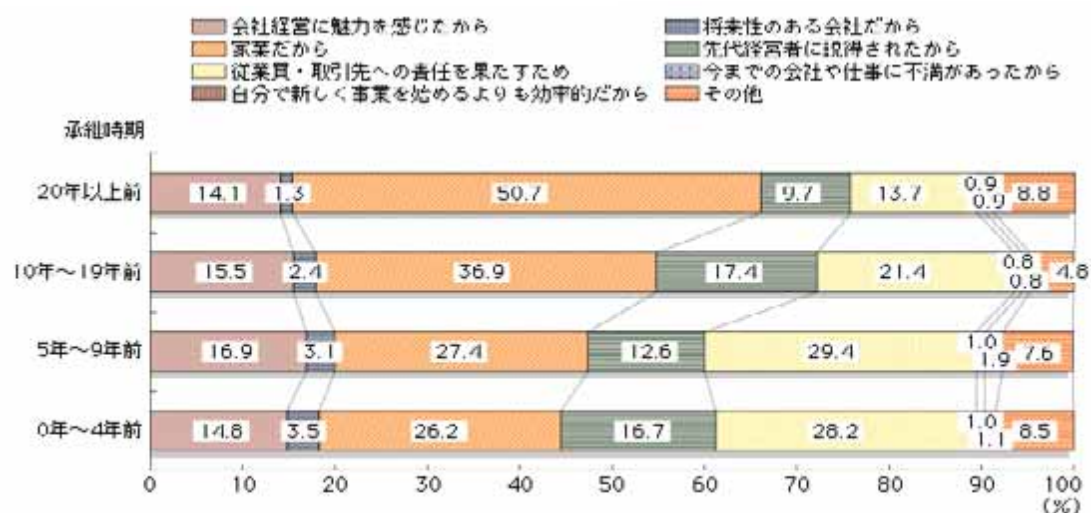
経営者は誰を後継者として選んでいるか、前掲の三菱UFJ調査を見ると、自分の子息・子女が71.3%でその他親族、娘婿、兄弟姉妹、配偶者を合わせると約84%が親族を占め、親族への承継を希望するウエートが高い。

後継者に親族を望むのは、いくつかの理由がある。第1に中小企業の多くが家業と企業が一体化した経営風土の中で、自分が築いた事業を他人に渡したくない心情があること、第2に銀行との関係では、経営者の個人資産を事業のために提供し、個人保証も付けているものが多いため、一族の財産が企業経営の中に組み込まれていること。息子等の血縁者に事業を承継してもらえば、老後の安定した生活も期待できる。

ただ、近年、経営者の子息・子女が承継する割合が年々減少しており、(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査(2003年)」から見ると、その割合は20年前に79.7%であったものが、現在では41.6%まで減少、経営者の子供が継ぐ割合は確実に減っていることも事実である。(図表2-2)

その子息・子女の承継の理由を見ると、「単に家業だから継ぐ」と回答する割合が年々減少、むしろ後継者は承継にあたって「会社経営に魅力を感じた」「従業員・取引先への責任を果たす」の割合が増加している。これは家業だからやむなく継ぐということより、父親が経営する会社の魅力や仕事の社会性などを感じないと子息でも承継を嫌うことが言えよう。

図表2-2 後継者の事業承継理由



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査(2003年)」

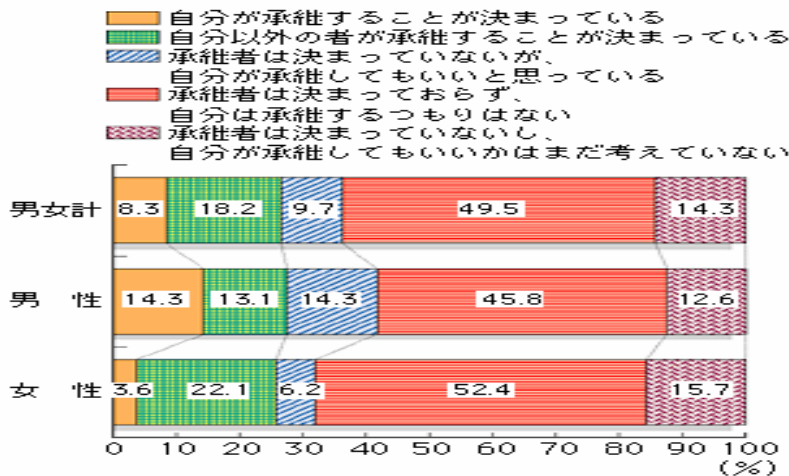
(2) 子息等の親族の事業承継意識

中小企業経営者の子供に、親の事業を引き継ぐかどうかを尋ねた調査（㈱ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査、2004年12月」）によれば、「自分が承継することが決まっている」8.3%、「承継は決まっていないが、自分が承継してもいいと思っている」9.7%と、約2割（18%）が承継の意思をもっている。反対に、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」49.5%、「まだ考えていない」15.7%を合わせると、約64%の子息・子女が承継に否定的である。（図表2-3）

経営者の子息などの事業承継をしたくない理由は、「親の事業に将来性・魅力がない」45.8%、「自分には経営していく能力・資質がない」36%となっており、事業の魅力度と事業への取組み不安が入り混じった気持ちをもったものが半数に達している。（図表2-4）

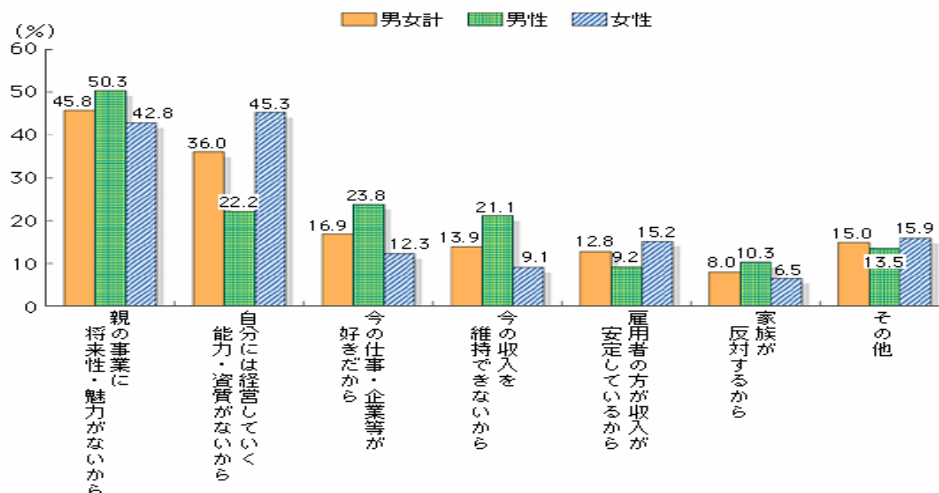
このことから中小企業経営者は、事業承継にあたって後継者の能力アップや会社の魅力度向上など、事業準備を十分な期間をとって講じていくことが求められる。

図表2-3 親の事業の承継について（中小企業白書2005 第3-2-9図）



資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

図表 2 - 4 親の事業を承継しない理由 (中小企業白書 2005 第 3-2-10 図)



資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)
 (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

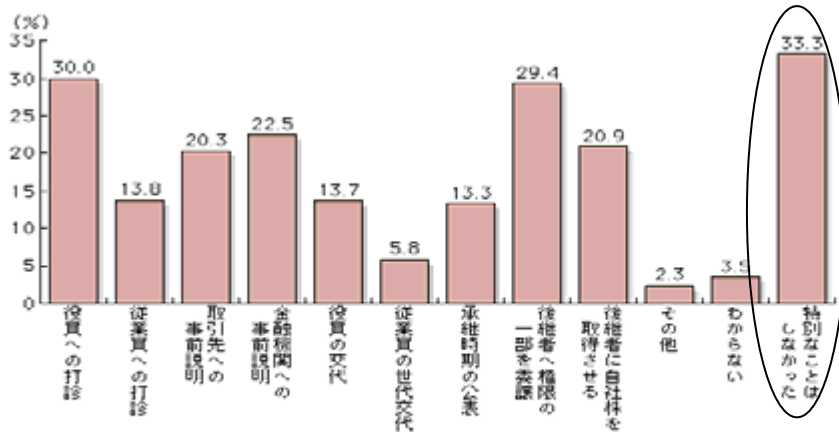
(3) 事業承継問題への取組み

事業承継には、後継者の選定、後継者育成、幹部や社員、取引先などへの理解など、短期間で解決できない問題が多く、事業承継に向けた計画的準備がなされなければならない。しかし、多くの中小企業経営者は、事業承継に向けて事前準備がなされず、その重要性を認識しつつもその対策を先送りしているのが実情である。

前掲の㈱東京商工リサーチ調査では、「後継者を既に決めている」と回答した経営者を対象に、事業承継の取組みを聞いている。承継ための取組み内容では、「役員への打診」30%、「後継者へ権限の一部委譲」29.4%、「金融機関への事前説明」22.5%などの対策をしている。他方1/3(33.3%)の経営者は、「特別なことはしなかった」と回答し、何らの対策もしていないものも多い。(図表 2 - 5)

このことから事業承継が、将来発生する問題で、日々の問題を優先させること、「経営者の死」を想定させることで家族や周りが言い出しにくいこと、経営者が承継により会社内、家庭内での存在を否定させるような気分になるので、出来るだけ先延ばしをする傾向にあることから起因することが挙げられる。事業承継に対して経営者の積極的な取組み動機やきっかけが欠如している。

図表 2 - 5 承継のための先代経営者の取組内容

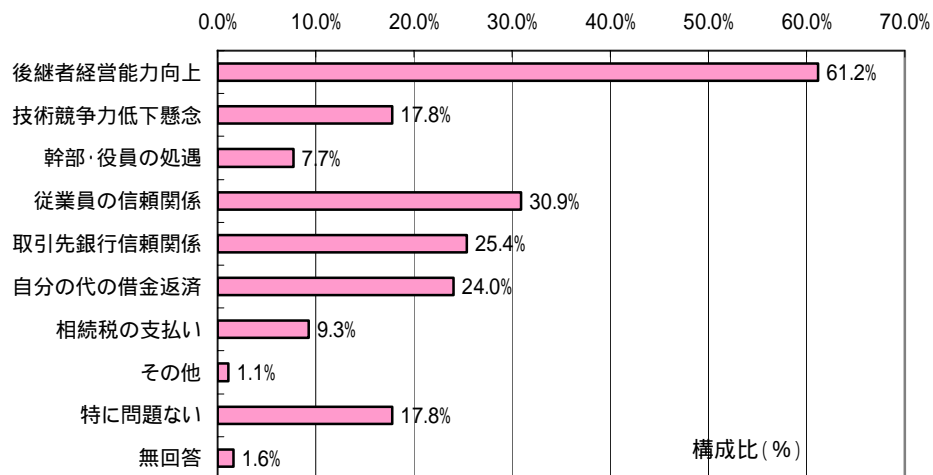


資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 (注) 1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているため「わからない」という回答が存在する。
 2. 複数回答のため、合計は100を超える。

また、事業承継における問題点については、大阪商工会議所調査（前掲、2006年3月調査）によれば、「後継者の能力向上」を挙げる企業が約6割で最も多く、「従業員との信頼関係」30.9%、「取引先、銀行との信頼関係」25.4%、「自分の代で借入金返済」24.0%となっている。

後継者が決まれば、後継者の能力向上やキャリアアップ、幹部との信頼などが事業承継の大きな問題と意識しており、企業規模別では、20～50人で約7割（69.8%）の経営者が「後継者の経営能力向上」を問題視している。（図表2-6）

図表 2 - 6 事業承継の問題点



資料：大阪商工会議所「事業承継に関する調査」2006年3月より作成