

事業承継の金融

村 本 孜

<目 次>

1. はじめに
2. 事業承継の必要性
 - (1) 経営者の高齢化
 - (2) 事業承継と財務状況 - 黒字でも廃業の危機 -
 - (3) 事業承継の実態
 - 〔親族内・親族外承継〕
 - 〔親族内承継の問題〕
 - 〔親族外承継の問題〕
 - (4) 事業引継ぎの課題
3. 事業承継と人材マッチング
 - (1) 外部人材の活用
 - (2) 人材マッチング
 - (3) 新現役の活動を容易化するために
4. 事業承継の金融
 - (1) 事業承継の政策的課題
 - 〔事業承継税制〕
 - 〔経営承継円滑化法の制定〕
 - (2) 経営承継円滑化法の措置
 - 〔遺留分に関する民法の特例 (経営承継円滑化法第 3～11 条)〕
 - 〔民法特例の利用状況〕
 - (3) 事業承継税制 (経営承継円滑化法第 12 条)
 - 〔制度の概要〕
 - 〔相続税の納税猶予特例〕
 - 〔贈与税の納税猶予特例〕
 - 〔納税猶予特例の要件〕
 - 〔制度の利用状況〕
 - (4) 金融支援措置 (経営承継円滑化法第 12～14 条)
 - 〔中小企業信用保険法の特例〕

- 〔株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発公庫法の特例〕
- 〔個人保証の問題〕
- (5) MBO-EBO 支援の金融
 - 〔事業承継の資金ニーズ〕
 - 〔日本政策金融公庫等の公的融資〕
 - 〔民間の事業承継融資〕
 - 〔残された課題〕
- 5. 事業承継に関する先行研究
 - (1) 先行研究
 - (2) 安田・許 [2005]
 - (3) 中小企業基盤整備機構調査 [2008]
 - 〔アンケート調査結果からみる親族外承継の実態〕
 - 〔M&A や社内の従業員・役員への事業承継 (MBO) への考え方〕
 - 〔M&A を実行した企業の実態〕
 - (4) 帝国データバンク調査 [2013]
- 6. 結び
- 〔参考文献〕

1. はじめに

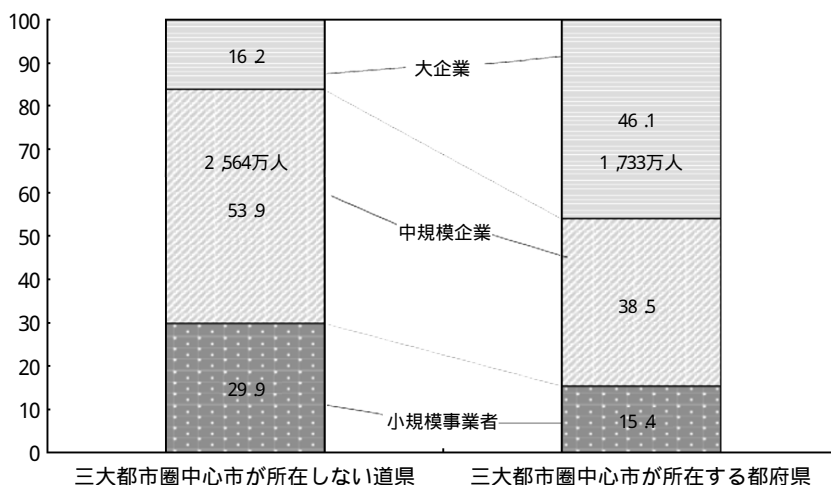
1999 年の中小企業基本法の改正以後、イノベティブな企業の育成・支援が中小企業政策の中心となったが、もう一つの課題は企業減少社会においていかに企業の存続を図るかである。規模の大きい企業であれば、後継者の育成が継続的に行なわれ、後継者不在による企業の消滅はない。中小企業の場合、とくに小規模企業の場合には、経営者がオンリーワンの存在で、その経営者が引退すればその経営する企業も消滅・退出することも多い。

いかに企業を存続させるために、経営者の後継者を育成するか、あるいは円滑に経営を引き継ぐかは、中小企業に固有のかつ喫緊の課題である。中小企業・小規模事業者は、地域での雇用を担っており、3 大都市圏では大企業の雇用吸収割合は 54% であるが、それ以外の地方圏では 84% が中小企業によって雇用の場が提供されている（図 1）。中小企業は、顧客や取引先との信頼関係を構築し、社会のニーズにきめ細かく応える商品やサービスの提供を行なうといった社会的な価値を生み出しており、この価値を持続させていくためには、事業が円滑に次世代にバトンタッチされていくことが極めて重要である¹⁾。

1) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』2014 年 7 月 24 日, p. 8。

事業承継の金融

(図1) 三大都市圏中心市が所在しない道県とそれ以外の都府県における規模別の常用雇用者・従業者割合の比較



(出典) 『経済センサス基礎調査(2009)』

(備考) 三大都市圏を関東大都市圏、中京大都市圏、京阪神大都市圏、三大都市圏中心市が所在する都府県を埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県としている。常用雇用者・従業者の数は、本社の所在する都道府県に計上している。

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 4。

2014年3月～7月に開催された「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」の「中間報告」には、「創業100年を超える老舗企業の強みとして挙げられている「信用」、「伝統」、「知名度」は、事業承継を重ね、事業を継続してきたからこそ培われているものであり、事業承継の重要性が窺える。事業承継による経営者の世代交代によって、地域や社会に良い影響があったと回答する中小企業・小規模事業者は6割を超えており、事業承継の意義は、企業の存続はもとより、新たな経営者の手によって地域や社会と一層強く結びついていくことにあると考えられる」(p. 8)と指摘している。

本稿では、事業承継の必要性和その対応について整理する。

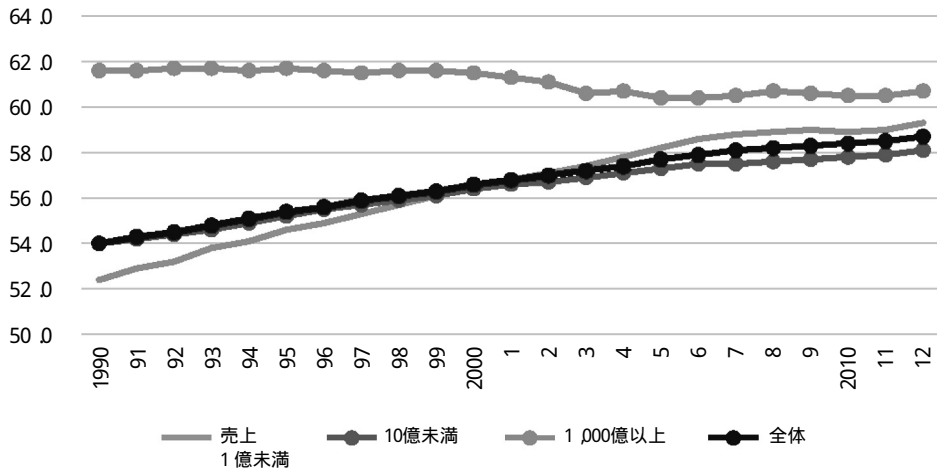
2. 事業承継の必要性

(1) 経営者の高齢化

経営者の高齢化が進んでいる。帝国データバンクは社長の平均年齢を調査しているが、図2に見るように、1990年に社長の平均年齢は全体で54歳であったが、2012年には58.7歳になった。これには売上1,000億円以上の大企業が含まれるので(ほぼ61歳で推移)、中小企業だけで見ると、売上高10億未満

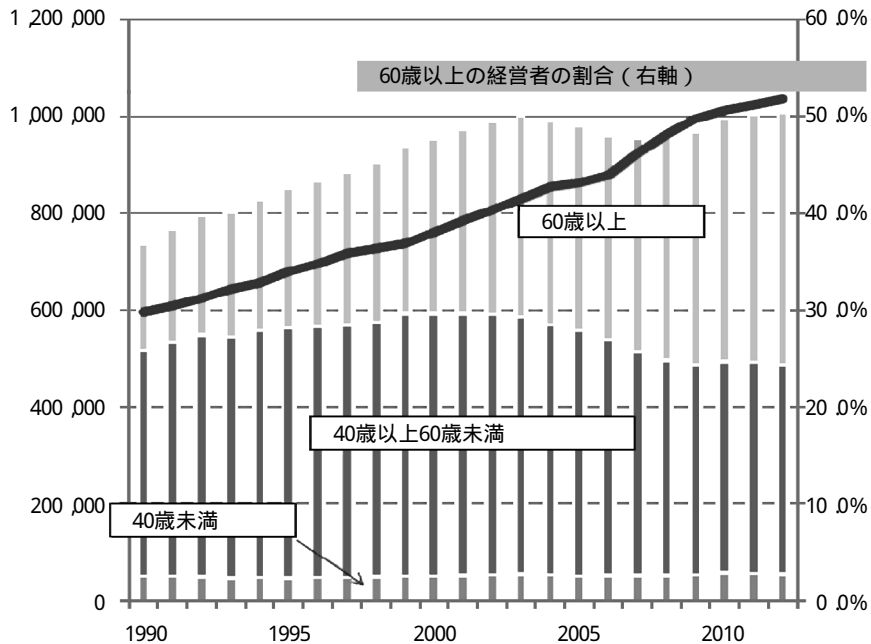
社会イノベーション研究

(図2) 社長の平均年齢の推移



(出所) 帝国データバンク「全国社長分析」

(図3) 経営者の年齢階層別構成



(出典) 帝国データバンク「全国社長分析」(2012)

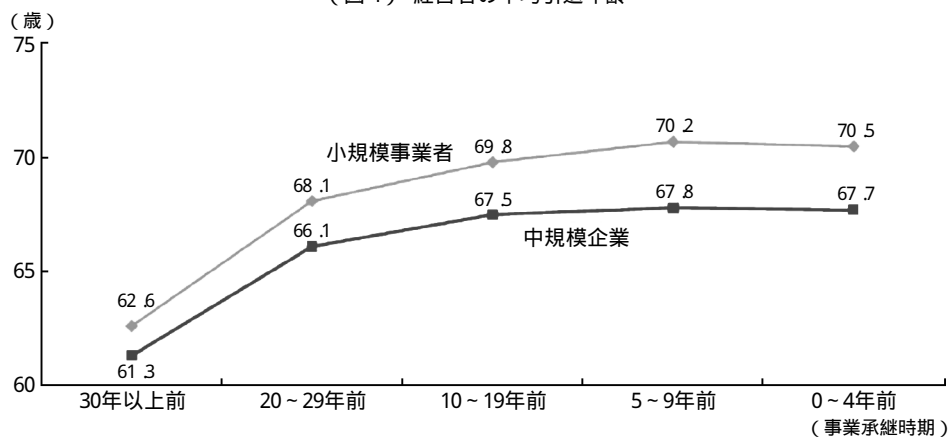
(備考) 株式会社、有限会社の経営者の年代別構成。

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 31。

は全体とほぼ同じであるが、売上1億円未満の小規模企業では同じ時期に52.4歳から58.7歳になり、経営者の高齢化がより進んでいる。中小企業では、経営者すなわち社長の高齢化が進んでいるのである。平均年齢が上がるという

事業承継の金融

(図4) 経営者の平均引退年齢



(出典) 『中小企業白書 2013』

中小企業庁委託『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』

(2012年11月, (株)野村総合研究所)

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 31。

(図5) 経営者の交代率



(出典) 帝国データバンク「全国社長分析」(2012)

(備考) 「全国社長分析」では2012年調査までは個人経営の代表を台んだ調査, 2013年調査からは株式会社, 有限会社に限定した調査となっており, 株式会社, 有限会社に限定した場合, 2013年の経営者の交代率は3.67%, 経営者平均年齢は58.9歳。

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 30。

ことは, 高齢経営者の割合も多くなっていることを意味しており, 60歳以上の経営者の割合は1990年の約30%に対して, 2012年には52%にまで増えている(図3)。

図4に見るように, 経営者の平均年齢の上昇に伴って, 平均引退年齢も上昇

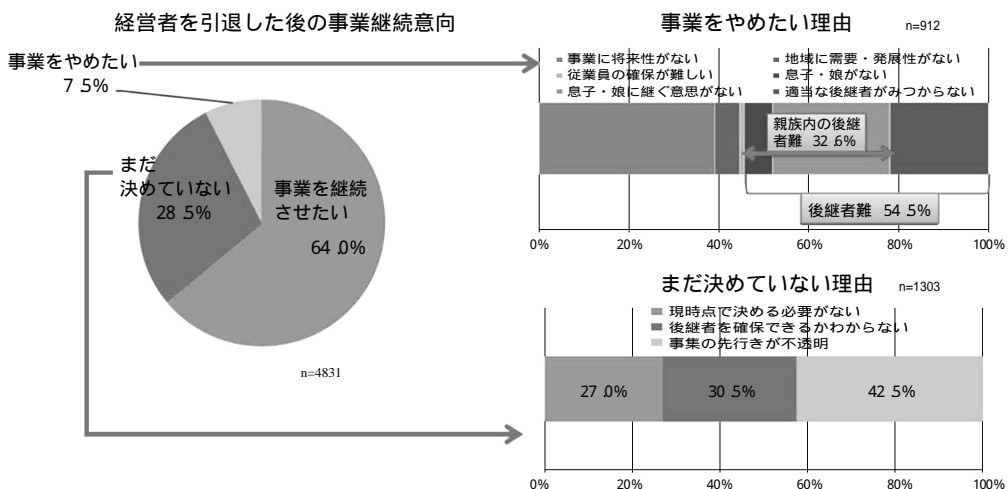
傾向にある。直近の経営者の平均引退年齢は、中規模企業で 67.7 歳，小規模事業者では 70.5 歳となっている。このことは、今後 10 年間で、現在 5 割を超える現経営者が平均引退年齢に差し掛かり、事業承継のタイミングを迎えることになると予想される。

帝国データバンクの調査によると、経営者の交代率は 1970 年代の平均 5% に比べて、足下約 10 年間の平均では 3.5%，2011 年では 2.46% と低迷しており、経営者の交代率の低迷が生じている（図 5）。すなわち、事業承継は困難化しているのが、近年の状況である。

（2）事業承継と財務状況 - 黒字でも廃業の危機 -

2014 年 7 月の「事業承継検討会中間報告」では、次のような指摘をしている。「中小企業庁調査によれば、経営者が引退した後の事業の継続意向について、「まだ決めていない」と回答した中小企業が約 3 割、「事業をやめたい」と回答した中小企業も約 1 割存在している。「事業をやめたい」と回答した中小企業のうち、後継者不足に関連する理由をあげた中小企業は 5 割を超えている。さらに、後継者不足を理由にあげた企業のうち、就業の多様化や少子化を背景に、親族である息子・娘に継がせられないと回答した中小企業が約 6 割となっている。「まだ決めていない」と回答した中小企業のうち、「後継者を確保できるかわからない」ことを理由とする中小企業が約 3 割となっている。

（図 6）



（出典） 中小企業庁委託調査『中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書』（2012 年 11 月）株式会社野村総合研究所 再編加工。

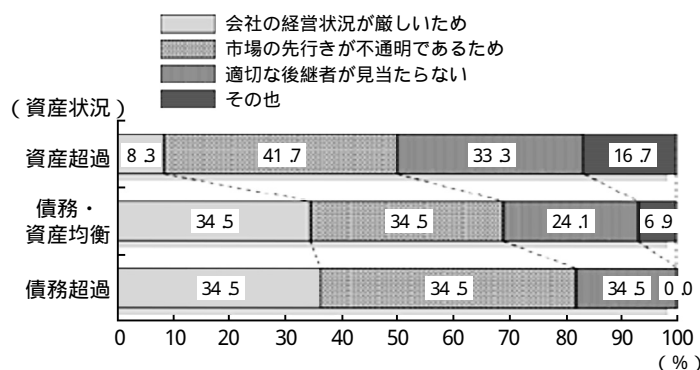
（出所）『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 32。

このように、少子化等を背景とした親族内承継の難しさによる後継者不足問題で、廃業を余儀なくされる中小企業や、事業継続の意向が決まらない背景として後継者が確保できるかどうか分からないとする中小企業が、全体の約1割強を占めていることがわかる。」(p. 32) という認識である。

(図7) 資産超過企業で廃業する理由

(1) 自分の代で廃業を検討する理由(資産状況別)(『中小企業白書 2006 年版』第3 2 4 図)

～廃業検討の理由として「適切な後継者が見当たらない」ことを
挙げる企業の割合は財務状況によらず2～3割程度～

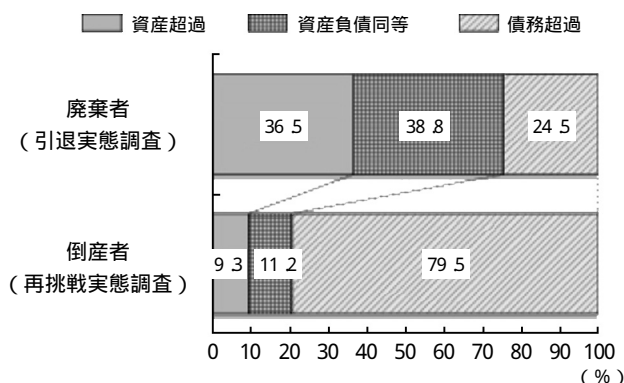


資料：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)『「事業継承」「職業能力承継」アンケート調査』(2005 年 12 月)

(注) 1. 「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. 「3期連続債務超過」「債務超過転落型」を債務超過企業として、「3期連続資産超過」「資産超過回復型」を資産超過企業として集計している。

(2) 経営者引退を決めた時点での資産状況(中小企業白書 2004 年版)第2 3 69 図)

～債務超過であった廃業者も24.7%存在するが
倒産企業と比較すると、その割合ははるかに低い～

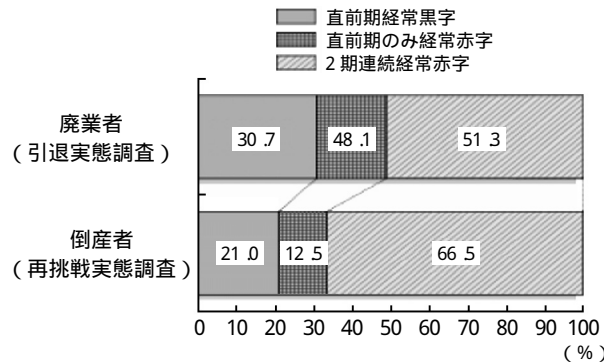


資料：中小企業総合事業団『小規模企業経営者の引退に関する実態調査』(2003 年 12 月)

(社)中小企業研究所『事業再挑戦に関する実態調査』(2002 年)
(注) 『引退実態調査』については、他の人に事業を譲渡せずに「廃業・清算した」回答者のみ、『再挑戦実態調査』については全回答者について集計した。

(図8) 廃業時の利益状況(『中小企業白書2004年』第2-3-68図)

～過半数の経営者が2期連続経常赤字で廃業を決断しているものの、
倒産企業よりはその割合が低い～



資料：中小企業総合事業団『小規模企業経営者の引退に関する実態調査』(2003年12月)

(注)『引退実態調査』については、他の人に事業を譲渡せずに「廃業・清算した」回答者のみ、『再挑戦実態調査』については全回答者について集計した。

(出所)『中小企業白書2004年版』

『中小企業白書』は、2004～2006年に中小企業の事業承継問題を継続して検討している。行政が10年以上前から事業承継を視野に入れていたことが分かる。たとえば、『白書2006年版』では、自分の代で廃業を検討する企業について、後継者難を挙げる場合が2～3割になるとした(図7(1))。図7では、企業の資産状況別に見ているが、債務超過の場合には、経営が厳しいことや市場の先行き不透明性が、廃業の理由の8割を占めており、この点は納得がいく。資産超過であっても、同じ理由は5割に及ぶが、後継者難(適切な後継者が見当たらない)が3分の1程ある。つまり、経営は安定し、市場の先行きが良好であって、資産超過という優良な企業であっても、後継者難が事業存続のネックになっているのである。『白書2004年版』では、同様な調査を紹介し、廃業のうち36.5%が資産超過であると指摘した(図7(2))。

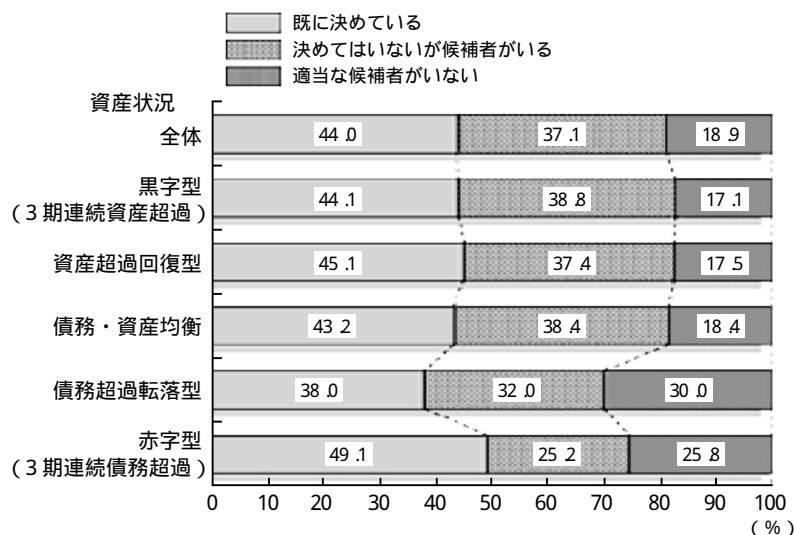
廃業の時点で、利益がどうだったかを見たのが、図8である(『白書2004年版』)。過半数の経営者が2期連続経常赤字で廃業を決断しているものの、倒産企業よりはその割合が低いことが分かるほか、廃業時の直前期の経常利益が黒字である企業の割合は30.7%もあることが分かる。これは、黒字経営であっても、廃業に追い込まれる企業があることを示すもので、適切な後継者が入れば廃業しない企業であると考えられる。

後継者が決定している状況を資産別に見たものが図9である(『白書2006年版』)。これによると、既に後継者が決まっているとする企業と資産状況にはあ

事業承継の金融

(図9) 後継者の決定状況(資産状況別)(『中小企業白書2006年版』第3-2-12図)

～既に後継者が決まっている企業と資産状況にはあまり関係が見られないものの、
適当な候補者がいないとしている企業は債務超過企業である割合が高い～



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)「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と回答した企業のみ集計している。

まり関係が見られないものの、適当な候補者がいないとしている企業は債務超過企業である割合が高い、という傾向が見られる。資産超過企業でも17%位は、後継者が見つかっておらず、黒字企業も後継者難で廃業のリスクがあることを示している。

(3) 事業承継の実態

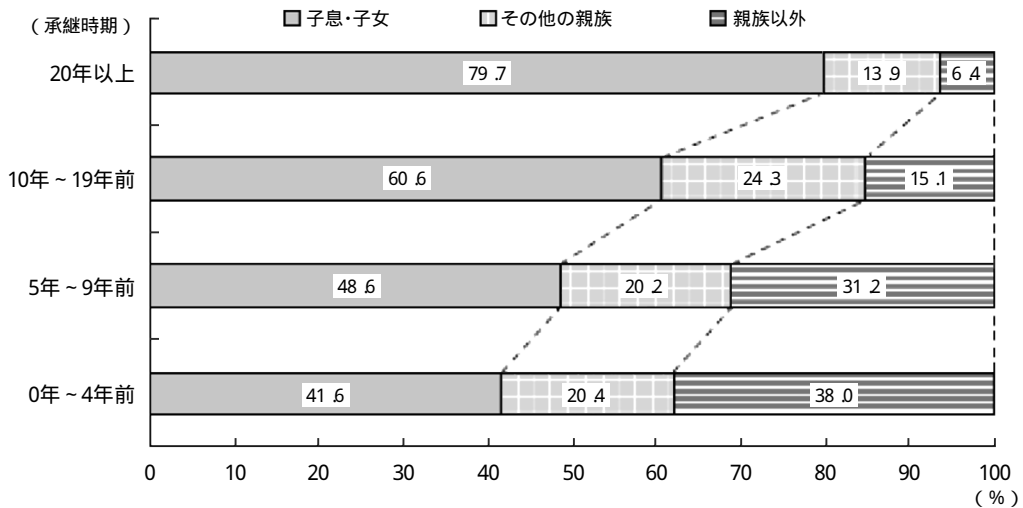
〔親族内・親族外承継〕

実際に事業承継が実現した事例で見ると、承継のうち、親族内承継の割合は約6割となっている(図10)。過去(20年以上前)は後継者候補として親族を挙げる中小企業が約9割となっていたことと比べると、足下では、少子化等も背景に親族外承継も視野に入れて後継者を検討する企業の経営者が4割を超えている。実際、過去と比較して親族外承継をした中小企業の割合は増加傾向にある。後継者の選び方として、親族であることを優先するよりも、実力のある人材であるかを重視する経営者が増えているとの調査結果もある(図11)。

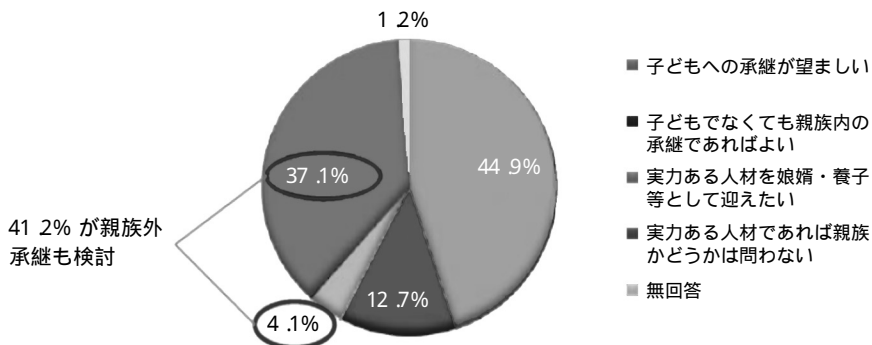
後継者への承継だけでなく、事業売却を行なう事例も増えてきている。未上場企業間のM&Aの件数は、リーマンショック後に減少傾向がみられたもの

社会イノベーション研究

(図 10) 事業承継の状況



(図 11) 経営者として望む後継者像



(出典) みずほレポート 『「事業継承の2012年問題」を乗り越えるために』(2011年)

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 34。

の再び増加傾向にある。

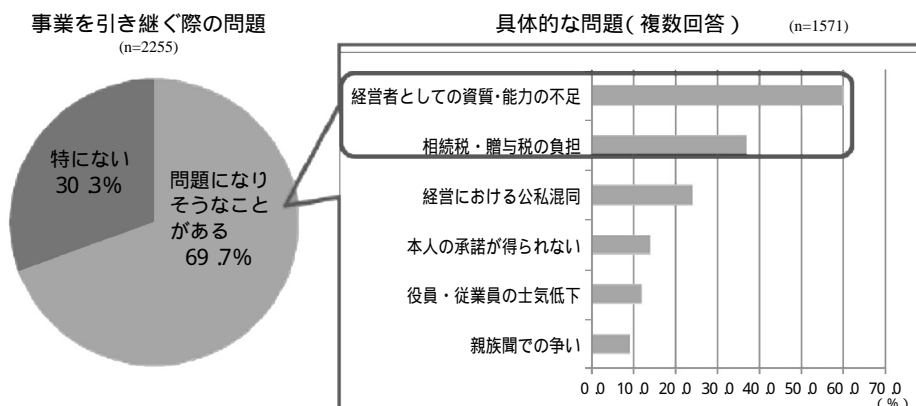
我が国における事業承継は、依然として親族内の承継が中心ではあるものの、親族外への承継や事業売却など、形態が多様化している。このため、企業の事業を円滑に次世代にバトンタッチしていくためには、多様化する事業承継の形態に対応した施策を検討することも必要である。

〔親族内承継の問題〕

中小企業庁調査によれば、親族内の事業承継の際に問題があると回答した中

事業承継の金融

(図 12)



(出典) 中小企業庁委託調査『中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書』(2012年11月)株式会社野村総合研究所 再編加工。

(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 35。

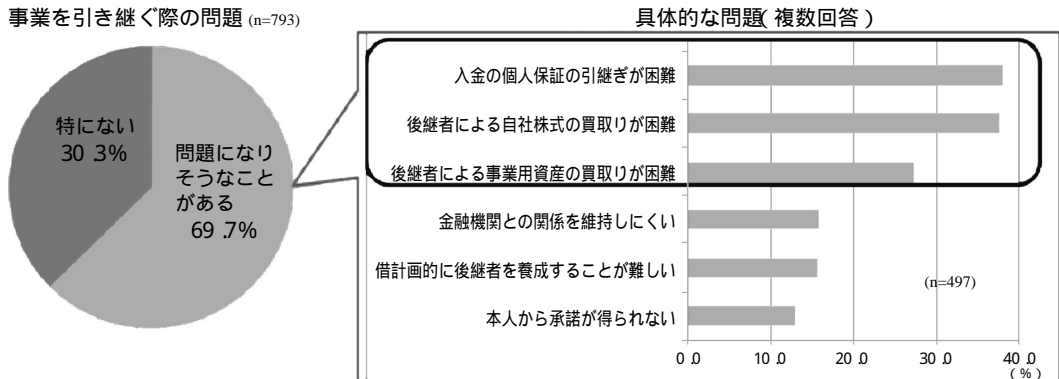
小企業は約7割にのぼっている。具体的な問題点としては、第一に経営者としての資質や能力の不足の問題、続いて、相続税・贈与税の負担が挙げられている(図12)。資質や能力の不足については、事業承継の準備をしている中小企業の具体的な準備内容として、後継者の資質・能力の向上に取り組んでいるとの回答が最も多かったことから、問題として認識され、実際に取組が進められていると考えられる。

〔親族外承継の問題〕

近年、増加傾向にある親族外承継でも、事業承継の際に問題があると回答した中小企業は約6割にのぼる。具体的な問題点としては、第一に借入金の個人保証の引継ぎ、続いて自社株式や事業用資産の買取りが困難であることが挙げられている(図13)。

借入金の個人保証については、2014年2月から適用されている「経営者保証に関するガイドライン」において、事業承継時には、主債務者や保証人は、経営者交代の事業への影響を説明するなど債権者の情報開示要請に適切に対応すること、債権者は後継者に当然に保証債務を引き継がせず、必要性を改めて検証することとし、前経営者との保証契約の解除についても適切に判断することとされた。また、自社株式や事業用資産の買取りが困難な状況の中で、現経営者から後継者へ自社株式や事業用資産を無償で譲り渡しても良いとするケースがあるものの、贈与税の問題は残る。

(図 13)



(出典) 中小企業庁委託調査『中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書』(2012年11月)株式会社野村総合研究所 再編加工。

(出所)『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 36。

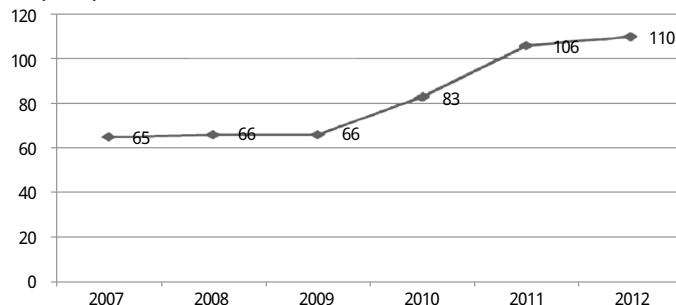
(4) 事業引継ぎの課題

中小企業の事業承継には、事業譲渡ないし事業引継ぎという手法もある。いわゆる M&A である。事業譲渡・事業売却 (M&A) についての問題点は、買い手企業を見つけることが難しいことや、適正な売却価格を算定することが難しいといったことである。買い手企業を見つけるマッチングについては、比較的規模の大きな会社であれば、金融機関や証券会社、M&A の専門会社など民間の担い手が存在しているが、小規模な会社になると手数料が小さくなることもあり、民間の担い手が必ずしも充実しているとはいえない²⁾。

このため、2011 年から事業引継ぎの支援体制が整備されてきており、47 都道府県に、事業引継ぎ等に関する情報提供・助言等を行なう「事業引継ぎ相談窓口」が設置されているほか、事業引継ぎ支援の需要が多く、支援体制が整っ

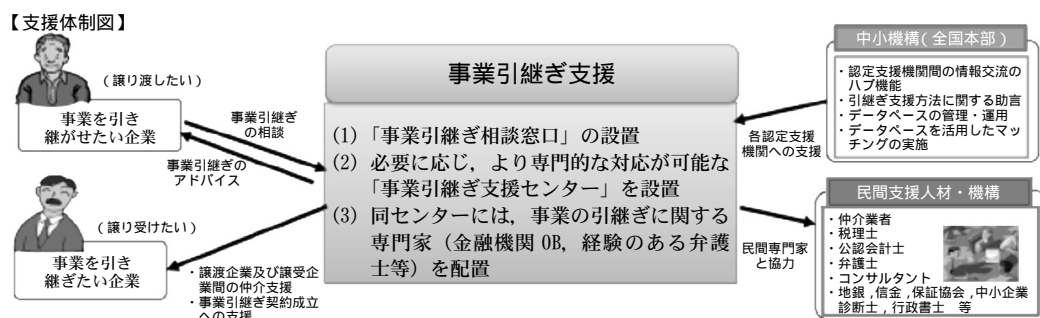
2) (株)日本 M&A センターが中堅・中小企業に特化した専門機関である。

(参考) 日本 M&A センターによる M&A 成約組数の推移



(出典)『中小企業白書 2013』再編・加工。

(図 14) 事業引き継ぎ支援体制



(出所) 『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』p. 24。

た地域に「事業引き継ぎ支援センター」を設置し、事業引き継ぎに関するより専門的な支援を実施している³⁾。

3. 事業承継と人材マッチング

(1) 外部人材の活用

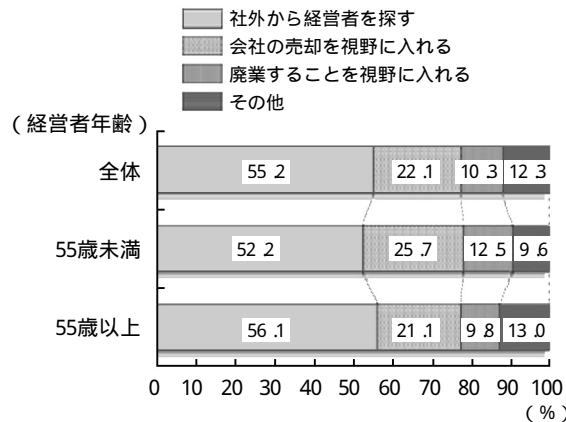
事業承継が親族内で行なわれる割合が、図 10 のように 6 割になると、残りは親族外になるが、可能性のあるのは社長以外の親族外の役職員 (経営陣あるいは従業員)、もしくは社外の人材による承継である。経営陣が事業を引き継ぐ (事業の買収や経営権の取得) を行なうのがマネジメント・バイアウト (Management Buy-Out, MBO) であり、従業員が行なうのがエンプロイー・バイアウト (Employee Buy-Out, EBO) である。このような場合、役職員は自社を買収できるほどの資金を持っておらず、また金融機関から買収資金を調達できる当てもないことも多い。したがって、MBO や EBO を可能にする金融手法などが必要となる。このような制約から、血縁関係にない自社の役職員を後継者とするのは難しい。

『中小企業白書 2006 年版』は「コラム 3-2-1」で、「「承継アンケート」において、「事業売却を検討する」という者に対して具体的に考えている事業売

3) 中小企業・小規模事業者の M&A 活用を促進するために、2011 年 5 月の産活法の一部改正に基づき、認定を受けた全国 47 都道府県の商工会議所等の支援機関に「事業引き継ぎ相談窓口」が設置された。2013 年成立の産業競争力強化法に基づき、地域をまたがる広域的な M&A マッチングの強化等を図るため、中小企業基盤整備機構に 2014 年 4 月 1 日より「全国本部」を設置し、「事業引き継ぎ相談窓口」及び「事業引き継ぎ支援センター」に対する指導、助言等の支援業務を行なっている。

(図 15) 現在の候補者に決定しなかった場合の対応
(『中小企業白書2006年』第3-2-19図)

～現在の候補者に決定しなかった場合は、社外から
経営者を探すとしている企業の割合が高い～



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) 後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。

却の方法を聞いてみても、「経営陣による会社買収(MBO)」との回答は6.7%に過ぎなかった。」と記述している。そこで、「子息・親族の後継者もあらず、社内に自社を買い取れる役職員もいない場合、他の会社に自社を買収・合併させる(M&A)か、社外の第三者に自社を買い取らせて経営者として入ってきてもらう(MBI: Management Buy In)というのも、事業承継の手段として有力な選択肢となり得るのである。」としている。

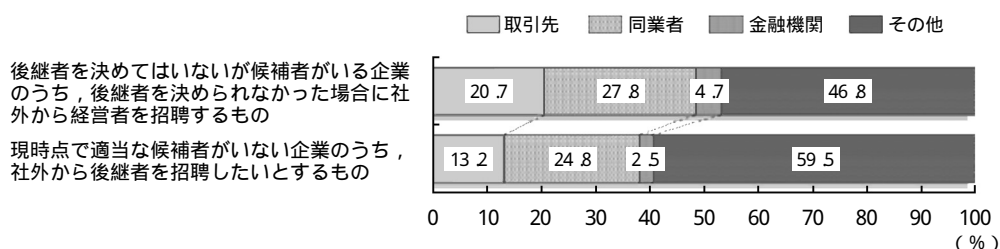
MBO, EBO の他に、社外の人材を求めるとい企業経営者も多いことを、『中小企業白書 2006 年版』はさらに指摘している。図 15 は、経営者が候補書を決定しているが、その候補者に決定されなかった場合にどうするかを調査した結果であるが、「社外から経営者を探す」という割合は55%に及んでいる。

図 16 は、後継者を決定していないが、候補者がいるものの、その候補者に決定できなかった場合に、社外から経営者を探すとする、取引先・同業者・金融機関以外のその他が47～60%で、社外招聘先は自社のステークホルダーでない者を希望する傾向があることを示している。

このように、経営者は親族外の事業承継を考える場合に、後継者を社外から選ぶことも重要な選択肢であり、かつその場合にステークホルダー以外への期待が大きいことが分かる。

(図 16) 社外から経営者を探す際の招聘先 (『中小企業白書2006年』第3 - 2 - 21図)

～ 社外招聘を検討する場合は、自社のステークホルダーでない者を希望する傾向～



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) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいとしている企業のうち、候補者について「決めてはいるが候補者がいる」、「適当な候補者がいない」と回答した企業のみ集計している。

(2) 人材マッチング

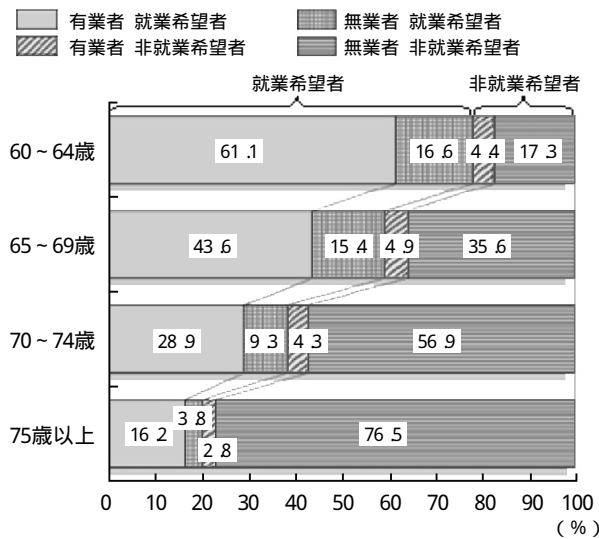
現在の経営者が後継者に社外人材を招聘したいと考える場合、大都市圏であれば若年層・女性の人材、土業の人材も豊富で、社外招聘に困難は少ないと思われる。しかし、地方圏ではこのような人材の確保は容易ではない。そこで、元気な高齢者を活用するニーズが大きくなる。

団塊世代は、1947～49 年生まれのパピーブーム世代で、この世代の年間出生数は 250 万人超で、約 800 万人の人口を擁する。その後の世代もこれに次ぐ人口である。この世代は、2015 年には 60 歳代半ばに達し、健康面でも十分活躍可能である。すなわち、定年退職により、高度な技能を持った労働者が労働市場に潜在的に存在する。このような他社で就業していた者（いわゆる企業等 OB 人材）を活用することで今まで自社になかったノウハウを得る可能性が生じる。このような大企業を退職する団塊世代を積極的に活用することで自社の技術力の向上を期待することができる状況が出現している。

『中小企業白書 2005 年版』は、高齢者の就業希望などを検討しているが、図 17 に見るように、総務省「就業構造基本調査」(2002 年)で見ると、高齢者の就業希望は、現在無業の者と就業している者の合計で、60 歳代前半で 78%、同後半で 59% と高い水準である。現在、無業ではあるが就業を希望している者は 60～64 歳では 16.6%、65～69 歳では 15.4%、70～74 歳でも 9.3% もいる。現在就業している者を含めると 70～74 歳の年齢でも 38.2% の者が就業を希望しており、高齢者の就業意欲は旺盛であるといえよう。

この調査は 2002 年のもので、団塊の世代はまだ 50 歳代前半であった。したがって、その結果を単純に踏襲することは困難であるが、2014 年現在でも高

(図 17) 高齢者の就業希望 ~ 高齢者の就業意欲は高い~
(『中小企業白書2005年』第3 - 2 - 39図)



資料：総務省『就業構造基本調査』(2002年)

- (注) 1. 男性のみを集計している。
 2. 有業者の就業希望者は継続就業希望者、追加就業希望者、転職希望者の合計で、非就業希望者は就業休止希望者である。
 3. 分母となる総数には分類不能、不詳等の数値が含まれているため内訳を合計しても100%とならない。

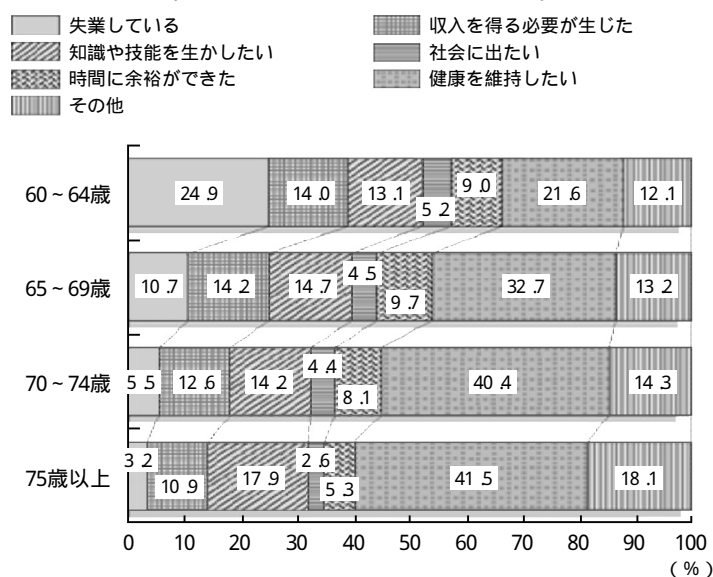
高齢者の就業のニーズは高いと思われる。2002年当時の高齢者よりも公的年金の受給水準は低下していることもその一因になるからである。

図 18 は、高齢者の就業希望を調査したものであるが、60 歳代前半では失業がその理由になっているが、加歳とともに減少し、健康の維持がその理由としては多くなる。また知識・技能を生かしたいという理由も 10 数%ある。高齢者の働きたい理由と高齢者がこれまでの就業経験に基づいた豊富な知識を持っていることを考慮すると、高齢者を活用することで企業は大きな負担をかけずに優秀な労働力を利用することが可能になる。とくに、経営資源が不足しがちな中小企業にとって、高齢者を活用することは非常に有益なものであるといえよう。

こうした状況を踏まえ、中小企業庁では「企業等 OB 人材活用推進事業」を 2003 年から開始し、各地の商工会議所に「企業等 OB 人材マッチング地域協議会」を設置し、OB 人材の発掘や OB 人材の活用を希望する中小企業の情報を収集し、企業と高齢者とのマッチングを支援している。2005 年度末の OB 登録数は 4,633 名で目標達成度は 46%、マッチング成立件数は 1,830 件で目

事業承継の金融

(図 18) 高齢者の就業希望理由 ～高齢者は健康のために就業を希望する割合が高い～
(『中小企業白書2005年』第3-2-40図)



資料：総務省『就業構造基本調査』(2002年)

(注) 1. 無業の男性のみを集計している。

2. 分母となる総数には分類不能、不詳等の数値が含まれているため内訳を合計しても100%とならない。

標達成度は55%であった。この事業は2007年度に終了した。その後継として、2008年からは「新現役チャレンジ支援事業」となり、新現役人材（大企業等の退職者及び近く退職を控えるシニア人材）の持つ豊富な技術・ノウハウを中小企業等の支援などに活用することを目的に、新現役人材の発掘・登録、支援希望先企業等とのマッチングを行なうものとなった。具体的には、中小企業基盤整備機構本部において、新現役人材の発掘・登録、希望先企業とのマッチング等の業務を地域事務局（商工会議所等）に再委託して実施した。また、自治体との連携により大都市在住の新現役と地方中小企業とのマッチングを促進する事業等をモデル事業として採択・実施し、新現役の活躍に関する新たな仕組みづくりを目指すものであった。2008年度末時点で、地域協議会に登録されているOB人材は8,425名で（2009年度末目標3万人、達成率28%）、マッチング成立件数は1,841件で（2009年度末目標中小企業向け目標3千件、62%）、達成度が低水準とされ、予算執行調査の対象となり、この新現役チャレンジ事業は、2010年3月で終了した。その後「中小企業支援体制連携強化事業（2013年3月まで）」、「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事

業」に受け継がれた。関東経済産業局では、マネジメントマンター登録制度や新現役人材交流会（@信用金庫）、新現役活用中小企業支援事業などを展開している⁴⁾。

（３）新現役の活動を容易化するために

団塊の世代の人材活用は、「新現役」として、事業が進められてきたが、より活性化させることが必要である。団塊の世代は現在 60 歳代半ばから前半であり、あと 10 年弱は勤労可能であるので、「新現役チャレンジ事業」とその後継事業などを活用し、中小企業の経営に参画し、一時的に地方に移転する（中小企業の 8 割は東京圏以外にある）。高齢化した中小企業の経営者を補助して経営の支援をし、次世代に引き継ぐという事業承継に携わることを推進したい。

団塊の世代が、抱える困難は、持家という住宅（自宅）の問題である。地域に I ターンして、その地域に根付くことも多い。筆者が夏に滞在する信州では、退職後移住している世帯が多いし、地元に着している方も多い。しかし、10 年ほど地域で活動してもいずれは自宅に戻りたいという願いがあるし、10 年間だったら「まあいいか」との思いもある。とくに、自分は良くて奥さんの自宅に戻りたい希望は無視できないであろう。

そこで、役に立つのが、「住替え型リバース・モーゲジ」である。高齢社会では自助が重要だが、この自助は経済的には貯蓄ということになる。いうまでもないが、資産保有は金融資産に留まらない。住宅という実物資産住宅も資産保有では重要である。この住宅をキャッシュフローとして活用できれば自助に繋がる。「資産のフロー化」がそのエッセンスである。いわゆるリバース・モーゲジである。住宅がフローからストックの時代に移行し、ストック活用が言われて久しい。住宅のストック化の意味は、いかにストックとしての価値を維持し、その価値を「見える化」するかがポイントである。自動車に車検証があるのに、住宅に「家歴書」（住宅の履歴情報である改修などを記録するもの。現在「家カルテ」という住宅履歴制度が整備されつつある）が必要なことはいうまでもない。これは住宅の瑕疵担保責任や性能表示などで実現しつつある。

しかし、木造住宅であれば 20 年程度で価値が事実上ゼロになるという住宅

4) http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chusho/management_mentor.html 民間の「特定非営利活動法人 新現役ネット」もシニア支援を広範な分野で行ない、17,000 名の登録があるという（2014 年 3 月末）。

価値の評価に基本的な問題がある。これはいずれ家歴書の普及で解決しよう。ということは、いかに優良な住宅を建築するかである。ストックが存在するということは、リフォームを確実にこなうことである。

これらの課題はあるものの、高齢者の選択で重要なのが、「住替え型リバース・モーゲジ」である。これは、自宅に住んだまま資金化するのではなく、自宅は賃貸に出して、その賃料で別の住宅に住まう方式である。これを使えば、例えば、東京にある自宅を賃貸に出し、自分は地方で暮らすことも可能になる。「一般社団法人 移住・住かえ支援機構 (JTI)」を使用すれば、いずれ東京に戻って元の住宅に住むことも可能である。JTI の「マイホーム借上げ制度」は、50 歳以上のシニアを対象にマイホームを借上げ、賃貸住宅として転貸するシステムである。シニアライフには広すぎたり、住み替えにより使われなくなった家を、子育て世帯などに賃貸し、賃料を受け取るスキームである。この機構は、国の基金を使うこともできる組織で、耐震性能などをクリアすれば、一定の賃料を保証してくれる。「10 年 I ターン」も団塊の世代には良い選択肢ではないだろうか。

日本創成会議の「増田レポート」は、その中で国が人口減少の基本ビジョンの策定の必要性を論じ、「 戦略の全体像」として、1.ストップ少子化戦略（若者（男女）が結婚し、子どもを産み、育てやすい環境を作る）、2.地方元気戦略（地方を立て直し、再興を図る）、3.女性・人材活躍戦略（女性や高齢者など人材の活躍を推進する）、を掲げ、この 2. 中で「 地方へ人を呼び込む魅力づくり」として、「東京圏の住宅を売却し地方圏の住宅を取得した者に対しては税制上の優遇措置を講じ、地方へ移住することを容易にすることも考えられる。」(p. 43) とした。

さらに、「都会に住む高齢者が地方への住み替えを選択するケースが増加する」ことは、地方の雇用機会を増加させるので、「高齢者移住を支援する方策として、高齢者の個人単位や自治体間のマッチング組織の整備や高齢者が居住していた戸建住宅を賃貸マーケットに出し、若年層に貸し出すスキームの整備」が必要とし、先の提案と同じ方向を示している。

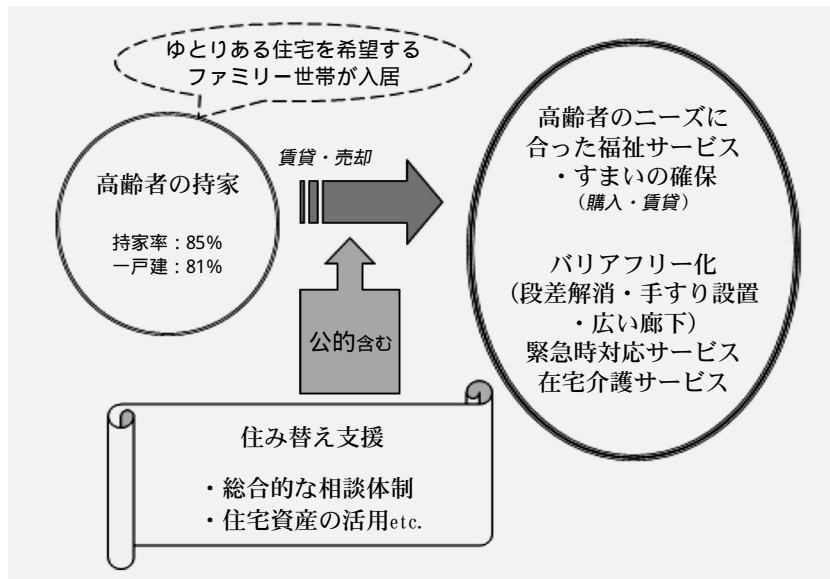
リバース・モーゲジは土地の評価に依存するのがこれまでの活用事例であるが、上物重視のリバース・モーゲジが普及することが期待される。リフォームによるストック活用・家歴書・土地ではないリバース・モーゲジは、住宅そのものの価値を活用するアイデアで住宅のキャッシュフロー化という自助の根幹

(図 19) JTI のマイホーム借上げ制度



(出所) <http://www.jt-i.jp/>

(図 20) 住み替え型リバース・モーゲジ



をなすものである。

問題は上物といってもこのリバース・モーゲジに耐え得るのかである。新耐震基準制定の 1981 年以前の住宅は 32% 存在し、住宅戸数は 5 500 万戸なので、1 600 万戸の建替えは必要である。低く見積もっても 800 万戸のストック入れ替え需要が発生する。1 戸 2 000 万円の住宅として、160 兆円の需要である。この住宅需要を向こう 10 年間で顕在化させ、年間 16 兆円の住宅需要を喚起する。現在の住宅投資は GDP 比 5% なので、これを 8% 程度に上昇させることにより、内需を牽引するのである。需給ギャップは相当埋められよう。さらに

事業承継の金融

(表1) 住み替え型リバース・モーゲジ

		住み替え後住宅		
		賃 貸	購 入	RM の担保物件
従前住宅	売却	RM なし	購入資金不足充分分 リフォームなど融資枠 月々式融資	住み替え後の住宅
	賃貸	融資枠(入居一時金) 月々式融資	購入資金不足充分分 リフォームなど融資枠 月々式融資	(賃貸 賃貸の場合) 従前の住宅 (賃貸 購入の場合) 従前の住宅ないし 住み替え後の住宅

住宅の生産誘発係数は高く、裾野効果は大きい。

住宅需要の原資は、高齢者層の保有する金融資産 800 兆円の 2% 程度を活用することで相当部分がカバーされる。すなわち、高齢者に老後保障を担保した上で、2,000 万円程度の住宅取得を促すのである。200 年住宅仕様とし、バリアフリー・耐震・太陽光パネルなどを設置した環境対応住宅で、リバース・モーゲジ利用に耐えうるものとする。これらを自己居住にせず、若い子育て世代に賃貸して、家賃収入を得てもよい。

このような住み替え型リバース・モーゲジと「新現役」事業をドッキングし、団塊の世代に地域への I ターンを促すことも重要である。その際、地域金融機関にはマッチングを図る役割がある。

4. 事業承継の金融

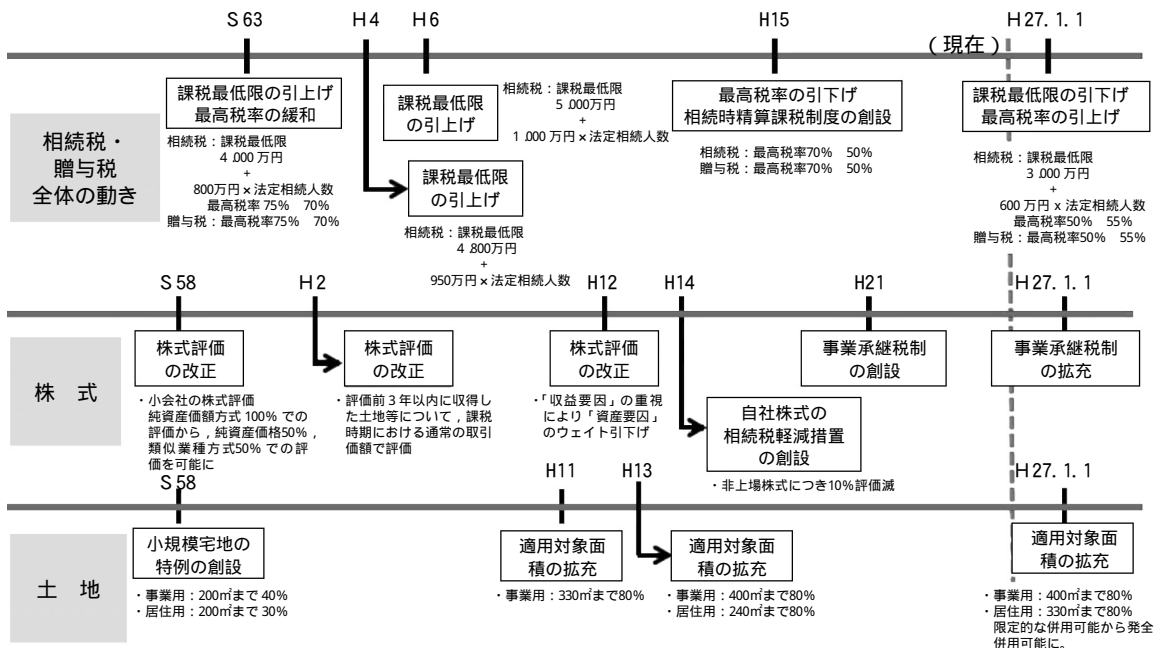
(1) 事業承継の政策的課題⁵⁾

〔事業承継税制〕

事業承継については、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(2008 年法律第 33 号。以下「経営承継円滑化法」)の制定、非上場株式等についての相続税・贈与税の納税猶予制度(以下「事業承継税制」)の創設(2009 年度税制改正)など、事業承継の円滑化を支援する様々な措置が講じられてきた。2013 年度税制改正において事業承継税制の要件について相当な見直しが行なわれ、2015 年 1 月 1 日に施行される。

5) 以下の記述は、『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告』に拠っている。

(図 21) 中小企業における事業承継に関する措置



平成 20 年 10 月に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」施行。

事業承継は、税制が重要な鍵になる。というのは、会社形態を採用する我が国の中小企業・小規模事業者の多くは、所有と経営が一致する同族会社であり、このような会社の事業承継は経営権の移転だけでなく自社株式の移転を伴うことになる。このため、後継者が自社株式を取得した際に課される相続税・贈与税の負担が重いことが事業承継のボトルネックになることから、負担の軽減のために様々な税制措置等が講じられてきた。

ここ 30 年の間でも、取引相場のない非上場株式の評価方法が数度にわたり改正されたほか、2002 年には自社株式の相続税軽減の特例措置が実現し、さらに 2009 年度税制改正において「事業承継税制」が創設された(図 21)。

〔経営承継円滑化法の制定〕

経営承継円滑化法は、遺留分に関する民法の特例、事業承継時の金融支援措置、事業承継税制の基本的枠組みを盛り込んだ事業承継円滑化に向けた総合的支援策の基礎となる法律で、2008 年 5 月可決・成立し、同年 10 月 1 日(遺留分に関する民法の特例に係る規定については 2009 年 3 月 1 日)から施行された⁶⁾。

(2) 経営承継円滑化法の措置

〔遺留分に関する民法の特例（経営承継円滑化法第3～11条）〕

後継者が、遺留分権利者全員との合意の後、経済産業大臣の確認及び家庭裁判所の許可を得ることを前提に、次の2種類のいずれか一方又は双方（株式の一部を除外合意し、残りを固定合意する）の民法特例の適用を受けることができる。

除外合意制度（生前贈与株式等を遺留分算定基礎財産から除外できる制度）

先代経営者の生前に、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、先代経営者から後継者へ贈与された自社株式その他一定の財産について、遺留分算定の基礎財産から除外することができる制度。

これにより、事業継続に不可欠な自社株式等に係る遺留分減殺請求を未然に防止することが可能になるとともに、後継者単独で家庭裁判所に申し立てることになるため、遺留分放棄制度と比べて後継者以外の者の手続は簡素化される。

固定合意制度（生前贈与株式の評価額を予め固定できる制度）

生前贈与後に株式価値が後継者の貢献により上昇した場合でも、遺留分の算定に際しては相続開始時点の上昇後の評価で計算されてしまう。このため、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、遺留分の算定に際して、生前贈与株式の評価額を当該合意時の評価額で予め固定することができる。これにより、後継者が株式価値の上昇分を保持できることになり、経営意欲の阻害要因が排除できる。

経営承継円滑化法の遺留分に関する民法特例については、後継者は現経営者の推定相続人であることとされており（経営承継円滑化法第3条第3項）、親族外の第三者が後継者となる場合の事業承継については、本特例の適用を受けることができないという課題がある。

6) 報道によれば、現行は親族内承継の場合、他の親族が合意し裁判所が許可すれば、株式を時価より安く譲渡可能であるが、親族外承継の場合にも会社の株式を時価よりも安く譲渡可能にすることや、株式譲渡の際の贈与税の優遇対象の拡大（創業者が2代目の経営者に引き継ぐ場合のみの優遇から、創業者が存命中に譲渡を受けた2代目が3代目に引き継ぐ場合も対象とする）などの法改正が検討されている。

〔民法特例の利用状況〕

民法特例の利用件数は、2014年3月末に70件となっている（全て除外合意制度の利用）。民法特例を利用した中小企業・小規模事業者は、従業員数20人超の会社が7割を超えており、中規模企業の利用が中心となっている。

民法特例を利用した会社の特徴として、株式評価の一つの基準である純資産額が合意後に増加する傾向がみられることから、将来の株式評価額の上昇を予想して民法特例を利用した可能性が考えられる。しかし、他の推定相続人との間で株式等を除外することが合意できる場合であれば、当該株式等の全てが遺留分算定基礎財産に算入されないことから、除外合意制度の利用のみが進んでおり、固定合意制度については利用実績がない。

（3）事業承継税制（経営承継円滑化法第12条）

〔制度の概要〕

事業承継の際には後継者に相続税・贈与税が課されるが、キャッシュフローの乏しい中小企業・小規模事業者にとってはその負担が重く、株式を分散させて相続・贈与する誘因が働く。こうした対応は、中小・小規模事業者の経営の安定を損ね、ひいては中小企業・小規模事業者が支えている地域の雇用や経済の活力にも支障を与えるおそれがある。したがって、後継者が、経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式等を現経営者から相続又は贈与により取得した場合には、相続税・贈与税の納税を猶予する特例制度として事業承継税制が創設された。

後継者の要件として、後継者と後継者の親族など総議決権株式の過半数を保有し、かつこれらの者の中で筆頭株主であることなどが課せられており、事業承継税制の対象となる後継者は事実上1人に限られている。2017年以後、後継者は親族内承継に限定されず、親族外承継でも可能となった。

〔相続税の納税猶予特例〕

後継者が納付すべき相続税のうち、相続により取得した非上場株式（相続前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分に限る）に係る課税価格の80%に対応する額が納税猶予される。

〔贈与税の納税猶予特例〕

後継者が納付すべき贈与税のうち、相続により取得した非上場株式（贈与前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分に限る。）に係る課税価格の全額に対応する額が納税猶予される。

〔納税猶予特例の要件〕

この相続税・贈与税の納税猶予特例の適用を受けるためには、相続税・贈与税の申告期限から5年間は次のような要件を満たして事業を継続することが必要である。

雇用の8割以上を毎年維持すること

後継者が代表を継続すること

先代経営者が役員（有給）を退任すること（贈与税の場合）

対象株式を継続して保有すること

上場会社、資産管理会社、風俗関連事業を行なう会社に該当しないこと等
なお、要件を満たせなかった場合は全額納付（5年経過後は譲渡した株式の割合分だけ納付）となるが、後継者が死亡した場合は全額免除となる。

〔制度の利用状況〕

事業承継税制についての経済産業大臣の認定件数は、2014年3月に846件（相続税539件、贈与税307件）となっている。相続税の納税猶予の認定を受けた中小企業・小規模事業者は、従業員数20人以下が49%、21人以上が51%となっており、小規模・中規模ともに利用している。また、贈与税の納税猶予の認定を受けた中小企業・小規模事業者は、従業員数20人以下が44%、21人以上が56%となっており、小規模・中規模ともに利用している。

認定を受けた企業のうち、相続税・贈与税の申告期限から1年後の時点における認定企業の雇用状況をみると、相続・贈与ともに90%以上が雇用を確保している⁷⁾。

7) ある税務会計事務所のホームページには、事業承継に関して次のような説明がある。

「会社が成長するにつれて、オーナーの財産としての会社の株式の評価額が、最初に出資した金額の数倍から数十倍になっていることがあります。計画的に、またはタイミングをとらえて、後継者や妻・子に贈与または売却することが、大変重要です。当税理士事務所では、次の制度などを利用して、円滑な事業承継策を提供いたします。」とし、親族外承継について、

(4) 金融支援措置（経営承継円滑化法第 12～14 条）

代表者の死亡等に起因する経営の承継に伴う様々な資金需要が発生し、当該資金需要に応えられない場合、事業の継続に支障が生じるおそれがあることから、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及び当該認定を受けた中小企業者の代表者個人に対して、次のような金融支援措置を講じている。

〔中小企業信用保険法の特例〕

事業承継により緊急的に発生する多額の資金需要に対応するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者における事業資金に係る信用保険枠を別枠化している。

（図 22）「通常」＋「拡大（別枠化）」の図

通常		拡大（別枠化）
普通保険（2億円）	+	普通保険（2億円）
無担保保険（8,000万円）		無担保保険（8,000万円）
特別小口保険（1,250万円）		特別小口保険（1,250万円）

「すべての株主グループの持株割合が 15% 未満であれば、全株主が、会社の収益力や財産を基礎として算定した金額でなく、「配当還元による評価額」で売買等しても税務上問題は生じません。「配当還元評価額」とは、1 株当たりの配当金額を 10% で割り戻した金額、すなわち 1 株当たりの配当金額の 10 倍の金額を、その株式の「税務上の価格」とするものです。（配当をしていない場合は、1 株当たりの資本金額の半分の金額が評価額となります。（＝額面金額の半分の金額））。しかし、全株主グループの持株割合を 15% 未満とするには、最低でも 7 人（7 グループ）が株式を分散所有することになります。株主の数が多くことや、各株主（又は株主グループ）の持株数の差が小さいことは、経営を不安定にする要因です。「配当還元額による株式の移転」と「株式の分散の防止」を両方とも可能にする方策として、中小企業投資育成会社を株主にする方法があります。中小企業投資育成会社と中小企業に対していくつかのやりかたで投資をするのですが、「中小企業の安定株主として株式を保有し続ける」ことも同社の目的のひとつです。例えば、中小企業投資育成会社が 30% の株式を持てば、他の株主は 5 人で済みます。投資後は、投資先企業の経営の自主性を尊重しつつ、信頼できるパートナーとして各種の経営相談に応じ、成長を支援します。同社が持つことになるのは、議決権のある普通株式ですが、同社は原則として経営には介入しません。後継者の持株割合が低い場合でも、投資育成会社が長期安定株主として後継者を支援するため、経営権が安定します。中小企業投資育成会社の出資を受けるには審査があります。主な条件の一つは、投資育成会社が出資する金額に見合った配当を、継続して行なうことです。」とある。（http://hyodo-ao.com/work_succession.html#ass_2 2014 年 8 月 14 日アクセス）

〔株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発公庫法の特例〕

原則として、日本政策金融公庫等から、代表者個人が融資を受けることはできないが、事業承継の局面においては、後継者個人に発生する資金需要であって、会社の事業資金とは整理できないものの、会社が事業活動を継続していくために必要かつ不可欠な資金需要が存在する。このため、当該資金需要に対応すべく、特例により日本政策金融公庫等の融資対象に後継者個人を加えることとしている。

金融支援措置についての経済産業大臣の認定件数は85件となっている（2014年3月末時点）。認定を受けた中小企業・小規模事業者は、従業員数20人以下の小規模企業が半数を超えている。

〔個人保証の問題〕

親族外承継でも、事業承継の際の問題として、借入金の個人保証の引継ぎの問題、自社株式や事業用資産の買取りの問題がある。借入金の個人保証については、2014年2月から適用されている「経営者保証に関するガイドライン」において、事業承継時には、主債務者や保証人は、経営者交代の事業への影響を説明するなど債権者の情報開示要請に適切に対応すること、債権者は後継者に当然に保証債務を引き継ぐことはせず、必要性を改めて検証し、前経営者との保証契約の解除についても適切に判断することとされた⁸⁾。

自社株式や事業用資産の買取りが困難な状況の中で、現経営者から後継者へ自社株式や事業用資産を無償で譲り渡しても良いとするケースがある、この場合でも、贈与税の問題は残る。

(5) MBO・EBO 支援の金融

〔事業承継の資金ニーズ〕

事業承継には、多くの資金ニーズがある。具体的には、

後継者が、相続等で分散した自社株式や事業用資産を買い取るための

8) 「経営者保証ガイドライン」(2014年2月)では、経営者の個人保証について、法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと、多額の個人保証を行なっている、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等(従来の自由財産99万円に加え、年齢等に応じて100万円~360万円)を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること、保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること、などを定めることにより、経営者保証の弊害を解消し、経営者による思い切った事業展開や、早期事業再生等をサポートしている。

資金

後継者が、相続や贈与によって自社株式や事業用資産を取得した場合の納税資金

役員や従業員が、株式や事業の一部を買い取って事業の承継を行なうための資金

経営者の交代により信用状態が悪化し、銀行の借入条件や取引先の支払条件が厳しくなった場合の資金

といったものである。

とくに、事業承継を親族外の後継者が担うことが多くなっているが、MBOにせよ、EBOにせよ、のように承継に必要な資金の確保が重要になってくる。図13で見たように、事業承継の際の問題点は、株式の買い取りと事業用資産の買い取り、という課題がある。この株式の購入資金、事業用資産の購入資金をいかに調達確保するのかという課題は、親族外後継者には重いものがある。

〔日本政策金融公庫等の公的融資〕

そこで、金融機関がそのための資金を円滑に供給できれば、事業承継は円滑に進むことになる。このような事業承継円滑化融資を設定することが金融機関の責務となる。日本政策金融公庫には、「企業再建・事業承継支援資金（企業再生貸付）」制度があり、その対象は「安定的な経営権の確保により、事業の継続を図る方であって、次のいずれかに該当する方」で、

- 「 親族内に後継者が不在であるなどにより事業継続が困難となっている企業から事業の譲渡、株式の譲渡、合併などにより事業を承継する企業株主の方などから自己株式および事業用資産の取得などを行う法人事業用資産の取得などを行う後継者（個人事業主）の方で、一定要件を満たす方（前個人事業主の退任等の事由が発生してから5年以内で、相続等により分散した事業用資産の取得等を行なうことなど）事業会社の株式または事業用資産を取得する持株会社」

となっており、融資限度は72億円である。

また、中小機構の小規模共済制度には契約者貸付制度があり、その中に「事業承継貸付」制度がある。これは共済契約者に事業承継（事業用資産または株式等の取得）に要する資金を貸付ける制度である。対象は、一般貸付けの資格を取得している共済契約者で、 個人事業の事業資産を取得または取得する意

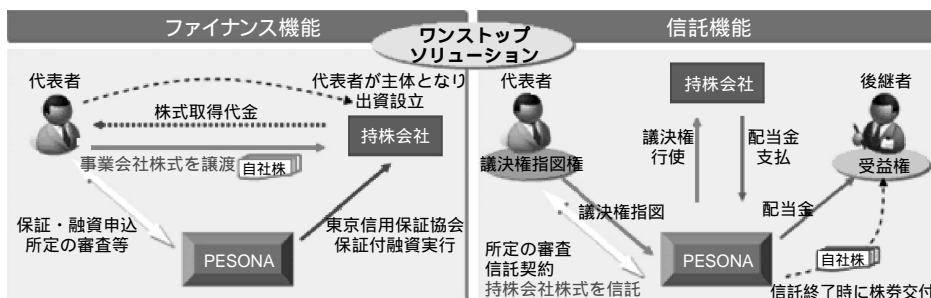
思を持っていること、会社等の役員に就任しており、その株式等を取得不いし取得する意思を持っていること、が条件で、市町村の商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、青色申告会その他相当の団体からその確認を受けていることが要件である。掛金の範囲内の融資で、上限は1,000万円である。

地方自治体の制度融資にもこの種の制度がある。例えば、長野県中小企業融資制度の新事業活性化資金制度は、事業承継により、既存事業を譲り受けようとする場合（既存事業を譲り受け、事業継続又は当該事業により事業拡大を行なおうとする場合、事業引継ぎ支援センターの支援を受けて事業承継計画を策定し、既存事業を譲り受けようとする場合、経営承継関連保証を利用する場合）に適用される。

〔民間の事業承継融資〕

民間でも、信用保証制度を活用した融資制度がある。例えば、りそな銀行は「政策特別融資りそな事業承継」融資を行なっている。これは、企業オーナーの高齢化や後継者不足などを背景とした中小企業の「事業承継問題」に対し、円滑に事業承継を行なう目的で創設された⁹⁾。この制度は、りそな銀行が持つ信託機能とファイナンス機能を融合させた事業承継スキームで、中小企業オーナーが抱える自社株移転や相続等の事業承継に係る課題解決を通して、今後の事業展開をサポートするものである。企業オーナー（代表者）は、新設の持株会社にて資金を調達し、所有する事業会社株式を取得する（株式取得資金融資）。併せて、りそな銀行の「自社株承継信託」を活用して、代表者が持株会社の議決権行使の指図権を保持することで、継続して経営権を維持しつつ、財

（図 23）りそな銀行の事業承継融資スキーム



（出所） http://www.resona-gr.co.jp/kigyoseicho/sien/sei_c0401.htm

9) http://www.resona-gr.co.jp/kigyoseicho/sien/sei_c0401.htm

産権部分のみを後継者へ渡すことができる。信託期間終了時には、後継者が自社株の交付を受けることで後継者の地位を承継することができ、安心して経営を行なうことができるというものである。融資上限 28 億円で、東京信用保証協会の保証を活用する。

このような事業承継資金の融資は、民間でもあるが、信用保証協会の利用が前提のものが多い。自治体の制度融資と日本政策公庫の公的融資が基本になっている。

〔残された課題〕

親族外承継の場合に、前の経営者には後継者に対して安価な価格で株式を売った場合に、みなし贈与課税が発生する。この問題点の元は株の評価の問題であり、事業承継に絡んだ特別の評価方法とか、原則的な評価方法、例外措置をどう設けたらいいかというような課題が残っている。

5. 事業承継に関する先行研究

(1) 先行研究

事業承継に関する先行研究は多いものではない。安田・許 [2005] は、「本分野の研究は欧米でも多いとはいえない」が、「先代経営者の子息が承継する場合と従業員等先代の子息ではない第三者が承継する場合の承継後のパフォーマンスの違い等の観点から分析は行われてきた。それら研究での中心的関心は、子息等は、日頃から先代経営者を側にいるため、第三者より経営に必要な考え方やノウハウ等を無意識に吸収することが出来、そのことを通じて承継後、良好なパフォーマンスを示すことが出来るという仮説（いわば「門前の小僧、習わぬ経を読み」ということである。」(p. 2) ということとした。

事業承継の実態に関する実証分析は、欧米においてもそれほど多く行なわれていないようである。安田・許 [2005] によると、「事業承継に関する研究には Christensen [1953], Trow [1961], Davis [1968], Helmich [1975], Brown [1982] などが存在するが、近年はこうしたテーマに関する研究は多くは見られない。」(p. 3)

Christensen [1953] は、事業承継に対する意識的で組織的な計画が、企業のパフォーマンスに与える正の効果を分析した。Trow [1961] は、Christensen の

データを再分析し、事業承継の計画プロセスに関する多様な要素の関係について、クロス集計と有意性の検証を行ない、企業の規模、企業成長の有無、および企業のオーナーシップ形態といった要素が、承継計画のタイミングに影響を与えることが示された。また、Christensen のオリジナル研究と比較して、後継者のマネジメント能力が、承継後の企業パフォーマンスにより大きな影響を与えることを指摘した。

これらに対し企業家へのインタビュー調査をベースとした実証研究として Davis [1968] があり、父親から息子へと承継を行なった企業へのインタビュー調査から、事業承継の3つのパターンが示された。第1は、創業者である父親が強力なパワーを持ち、息子に権限と責任を委譲するのを躊躇するタイプ、第2は、保守的な父親に対して、高等教育を受けた息子が、斬新なアイデアを実現させようとして摩擦を起こすタイプ、そして第3は、兄弟、婿、甥などの広義の家族が、技術や経営管理の各分野を担当し、視野の違い等によって、不和が生じるタイプ等である。各タイプで問題への対処方法は異なるが、各々の共通点として、利益の最大化よりも、家族における個人間の関係が優先されるべきであることが指摘された。

Helmich [1975] の実証研究は、後継者が内部昇進者か外部出身者かという「後継者のタイプ」、後継者がタスク指向か従業員指向かという「リーダーシップのスタイル」、後継者が職務から得られる「ニーズの満足感」の程度、そして管理職の交代などの「組織変化」という4つの要素の相関を分析し、後継者のニーズに対する満足度が経営者の交代における様々な行為や現象に最も強く影響を与えることを示した。

同様に、リーダーの交代が組織のパフォーマンスに与える影響に関して、米国のプロフットボールチームをケースとした実証研究も存在し (Brown [1982])、プロフットボールチームのパフォーマンスに対するリーダー交代の効果に有意性は見られなかった。

Lentz and Laband [1992] は創業者と第二世代を比較して、第二世代は第一世代より若い年齢で事業を始め、かつ、その所得が教育や経験に影響を受けることが少ないことを発見した。彼らはこのことを第二世代の相続人後継者においては教育や経験の効果を補うものがあると考え、それを先代経営者からの人的資本の移転（つまり、門前の小僧仮説）に求めた。これについては異なる結果も示されており、例えば Gonzalez [2002] は、承継企業のうち子息承継とそれ

以外のパフォーマンスを比較し、子息承継企業のパフォーマンスがより悪いことを示している。

(2) 安田・許 [2005]

これらの先行研究を踏まえ、安田・許 [2005] は、「増加することが予想される事業承継について、承継後のパフォーマンスを良好に保つのは如何なる承継者なのか、どのような企業が子息等に承継され、どのような企業が第三者に承継されるのかといった点を独自のデータセットをもとに分析し」、その結果「(1) 事業承継と創業では経営者の年齢、教育といった基本的な企業家の属性が企業のパフォーマンスに与える影響が全く異なること、(2) 同じ事業承継でも子息等承継と第三者承継では同じく基本的な属性がパフォーマンスに与える影響が異なること等」(p. 1) を明らかにした。

(3) 中小企業基盤整備機構調査 [2008]

中小機構では、「事業承継に係る親族外承継に関する研究～親族外承継と事業承継に係る M&A の実態～」を 2007 年に行なった。これは、急増する親族外承継に焦点をあわせた研究で、その実態と円滑な親族外承継を進めるための条件や公的支援機関の役割を探るもので、さらに、親族外承継のうちの M&A による事業承継が M&A 市場の整備などにより M&A 件数も増加傾向にあり、その実態を分析するとともに経営者の M&A に対する考え方や取り組みについても分析を行なった。

親族外承継について、「親族外承継に係るアンケート調査」¹⁰⁾を実施し、同時に「M&A 企業へのアンケート調査」及びヒアリングを行なった¹¹⁾。

〔アンケート調査結果からみる親族外承継の実態〕

大半の経営者は「事業を承継したい」と願っているが、そのほとんどは後継者候補がいらないか、決めかねている。そのうちの半数は、社内の役員・従業員

10) 調査対象は、関東・東海・近畿地域で親族内の後継者が不在または後継者を決めていないと推測される中小企業（製造、建設、卸・小売業、サービス業、3,500 社）。調査期間：平成 19 年 11 月 14 日～12 月 7 日、調査回収数：592 件（回収率 16.9%）、有効回答数：318 件（有効回収率 9.1%）。

11) アンケート調査は、日本 M&A センター等を通じて M&A 実施した企業 46 社、調査期間：平成 19 年 12 月 4 日～12 月 20 日、調査回収数 24 社（回収率 52.2%）。

への承継に期待をかけているが、専門家への相談もできず経営者一人で後継者問題を悩み、誰にも相談できない状況にある。

アンケートによると、ほとんどの中小企業が、事業承継を希望（是非、事業を承継したい（45.8%）、できれば事業を承継したい（35.3%）。その半数は、他社よりもコア技術・サービスが強く（強い（9.2%）、やや強い（36.3%））、3期連続資産超過（50.2%）と財務基盤も健全な企業）、ほとんどの経営者には、配偶者・子供もいるが、「後継者が決まっている」は15.8%にすぎない、

大半の経営者が後継者候補を探していたり、決めかねている（親族内に候補者がいるが、まだ決めていない（10.6%）、親族外に候補者がいるが、まだ決めていない（24.5%））であり、後継者を決めかねている経営者は35.1%ある。他方、後継者候補を探している（31.6%）、後継者がいない（17.4%）で、84%の経営者は、後継者問題で苦悩している）、後継者を決めていない経営者は、社内の従業員・役員への承継を期待（できれば親族内で承継は10%で、他は従業員・役員へ承継するつもり（47.4%）、会社を売却したい（15.7%）、外部から招聘（6.1%）で、後継者不在で悩む経営者の半数は、社内の従業員・役員へ事業を承継することを期待）、事業承継問題を「公的機関」へ相談する割合は僅かで、事業承継について相談する相手は、税理士・会計士・会計事務所（35.6%）、家族（27.4%）、友人（25.2%）となっており、商工会議所・商工会（3%）、公的機関（2.2%）で、公的機関の専門家への相談は、わずか5.2%にすぎない、という結果であった。

事業承継問題は、企業経営と経営者個人（家族を含む）の側面の問題が混在しており、相談者（経営者等）と相談される者（専門家等）との相互の信頼関係が構築されないと、相談しにくいと感じる経営者が多いと言えよう。

〔M&A や社内の従業員・役員への事業承継 (MBO) への考え方〕

社内の従業員や役員への承継も、後継者として育たない、事業承継に係る資金手当が困難など、円滑に承継が進まない企業も半数以上ある。また、会社を売却して、事業承継をするに関心がある企業も多いが、M&A 知識が乏しく、信頼ある相談者がいないなど、M&A へ踏み出すにも、課題が多い。

M&A に「関心ある」は60.3%、「関心なし」は26.6%だが、M&A は、身売りのイメージ、自社とは関係ない、専門知識がないなどの理由で M&A に関心を示さない経営者もいる。M&A の経験は、28.1%あり。7割は M&A の

経験なし。M&A への心理的な抵抗感は、「非常に抵抗あり」(8.3%)、「抵抗がある」(22.3%)と、「抵抗感あり」が3割を占める。M&A の希望事項については、「雇用確保」(77.7%)、「会社発展」(58.1%)を希望する経営者が多い。M&A 実行上の障害は、雇用問題(57.5%)、次いで「社員の了解」(37%)、譲渡希望価額は、約2~4倍(27.3%)が多いが、バラツキがある。業種は、同業者か関連業者への譲渡希望が半数以上。

社員への承継、「資金手当が困難」が51.6%、「育たない」43.7%。この2つが大きな課題となっている。株式移転については、従業員へ承継しても、株式の大半を移転すると回答したのは26%。社外からの人材招聘は、取引先(42.9%)、次いで金融機関(35.7%)となっている。

〔M&A を実行した企業の実態〕

M&A を実行した企業は、規模が小さく、業種も多様で、その企業の条件として、「利益は黒字かトントン」「資産超過であること」「同業他社よりは競争力が同程度以上」が必要であり、債務超過状況では M&A はむずかしい。経営者の年齢は、60代・70代が大半で、創業者オーナーが主体。社長の就任期間が30年以上。親族に後継者候補の子供はいるが、「子供が承継しない」又は「承継をさせない」と判断している。

M&A に対する「心理的抵抗感はない」経営者がほとんどで、自分の会社存続には、有効な手段と考えている。そのため、後継者が不在のため、M&A を選択した。M&A 前には、社内人材も後継者候補に考えたが、それが上手くいかず断念している。また、M&A の経験少なく、M&A 専門会社へ相談している企業がほとんどであった。

M&A を希望する条件は、社員の雇用の確保と労働条件の維持で、次いで、取引先に迷惑をかけないこと、社長の債務保証を解除してほしいという3条件が M&A の基本的な条件であり、これがクリアできることが不可欠と考えている経営者がほとんどであった。M&A 先を決めた要因は、「社員の雇用確保ができた」「譲渡先が信頼のおける会社であった」と大半の企業は、2つが満たされた時に M&A を決意している。M&A 実行上での障害は、半数が「特になし」だが、一部、譲渡価額が低いという障害がある。M&A 先の規模は自社より大きい企業がほとんどで、業種は同業、関連業である。M&A を実施した経営者の高い満足度は、「非常に満足」42%、「やや、満足」29%と M&A 実

行で高い評価をしている。その満足度の理由は、「社員の雇用確保できた」88%、「譲渡価額に満足」59%であった。ただ、譲渡価額が予想より低かった、経営理念が引き継がれなかったなどでの不満であった企業も一部あった。ほとんどの企業が、M&A 後も業績は順調に推移している。半数の経営者が、前の会社の顧問、会長などで何らかの形で事業とのかかわりをもって引継ぎであり、全く引退した者は4分の1である。

〔親族外承継を円滑に行うために公的機関が担う役割〕

親族外承継への公的機関への期待する経営者は少ないのが現状で、かつ公的融資制度などについても不十分な点も多い。そこで、次の点で公的支援制度の充実・強化が求められる。

- ・事業承継向けの融資制度（低利、長期融資制度）やファンド制度の充実
- ・後継者候補マッチング制度などの整備
- ・事業承継税制の周知と見直し
- ・専門家による事業承継に係るアドバイス

また、事業承継に係る M&A については、公的機関では、事業承継の選択肢の1つとして「M&A の啓蒙普及」「M&A 情報の提供と斡旋機能」の充実、専門家派遣や窓口相談によるソフト支援、業承継ファンド・融資制度の充実が必要である。

（4）帝国データバンク調査 [2013]

帝国データバンク [2013.6] では、保有する企業情報データベースをもとに、中小企業法の定義にもとづく中小企業に該当し、過去5年間（2008年4月～2013年3月）に事業承継を実施し、前経営者の年齢、就任経緯などの属性が判明した29,520社を対象に分析を行なった。なお、同様の調査は今回が初めてである。調査対象は、帝国データバンクの企業データベース「COSMOS2」収録企業のうち、中小企業法に定める中小企業の定義に該当する企業、法人形態は株式会社・有限会社・合資会社・合名会社・相互会社・個人営業、経営者交代年月は2008年4月～2013年3月である。

その大要は、次の通りである。

事業承継を実施した中小企業の前経営者の年齢は、65～70歳未満が23.8%を占め、最多で、そのうち70歳以上が約3割を占め、経営者交代

年齢の高齢化が顕著となった。

事業承継を実施した新経営者の年齢は、40歳未満（20.3%）がトップ。一方で、60～65歳未満（13.9%）、65歳以上（8.3%）と、60歳以上の新経営者も約2割を占めた。

新経営者の就任経緯は、同族承継が44.2%を占め、内部昇格（31.6%）がこれに続き、この2つで7割以上を占めた。

新経営者の業界経験は、10年以上が85.5%を占めた。経営経験は3年未満が55.0%と経営経験が少ない新経営者が過半数を占めたが、10年以上も14.2%であった。

6. 結び

事業承継は、企業の退出をいかに行なうかという普遍的な課題である。経済の発展プロセスの中で、陳腐化した事業もあり、全ての事業が存続する訳ではない。しかし、第2創業や新分野事業進出によって、企業が存続することは多い。したがって、企業承継と事業承継はイコールではないが、共通の課題も多く、同義として考えてよい場合もある。少なくとも、毎年20万社の企業が退出・廃業する状況は、地域の雇用のみならず、貴重な技術力・技能を逸失させることになり、地域経済の疲弊を加速する。このような状況は回避したい。

事業承継の問題は、税制に関わるものが多い。事業承継は経営者の交代の場合に生じることが多いので、相続税の問題が大きい。相続の前に事業存続を意図して譲渡する場合には贈与税の問題が発生する。このように事業承継は須らく税務問題といってもよい。しかし、事業承継を円滑に行なうには、納税資金の確保はもとより、MBO・EBOで典型的なように株式や事業用資産の購入資金の確保・調達という金融面の課題もある。あるいは、新現役のように、人材のマッチングの問題もあり（とくに大都市圏の新現役を地方に誘導するマッチング）、地域の優良な中小企業を存続させるためには、地域金融機関の果たすべき役割は大きい。

〔参考文献〕

- Barkham, R., Hart, M. and Hanvey, E., "Growth in Small Manufacturing Firms: An Empirical Analysis", in R. Blackburn and Jennings, P. (eds), *Small Firms Contribution to Economic Regeneration*, Paul Chapman, London, 1996.

- Bates, T., "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity," *Review of Economics and Statistics*, Vol. 72 Issue 4, Nov. 1990, pp. 551~559.
- Brixy, U. and Kohaut, S., "Employment Growth Determinants in New Firms in Eastern Germany", *Small Business Economics*, Vol. 13 Issue 2, Sep. 1999, pp. 155~70.
- Brown M. C., "Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27 No. 1, 1982, pp. 1~16.
- Christensen, C. R., *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard University, Boston, 1953.
- Davidsson P. and Henrekson M. "Determinants of the Prevalence of Start-ups and High Growth Firms", *Small Business Economics*, Vol. 19 Issue 2, Nov. 2002, pp. 81~104.
- Davis, S. M., "Entrepreneurial Succession", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13 No. 3, Dec. 1968, pp. 402~416.
- Dunne, J. and Hughes, A., "Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s." *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 43 Issue 2, June 1994, pp. 115~140.
- Dunne, T., Roberts M. J. and Samuelson, L., "The Growth and Failure of US Manufacturing Plants." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 104 No. 4, Nov. 1989, pp. 671~698.
- Evans, D. S., "The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age : Estimates for 100 Manufacturing Industries." *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35 No. 4, June 1987(a), pp. 567~81.
- , "Tests of Alternative Theories of Firm Growth." *The Journal of Political Economy*, Vol. 95 No. 4, 1987(b), pp. 657~674.
- Gonzalez, F. P., "Inherited Control and Firm Performance", mimeo, 2002.
- Harhoff, D., K. and Woywode, S. M., "Legal Form, Growth and Exit of West German Firm- Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries." *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 46 Issue 4, Dec. 1998, pp. 453~488.
- Helmich D. L., "Corporate Succession: An Examination", *The Academy of Management Journal*, Vol. 18 No. 3, Sep. 1975, pp. 429~441.
- Lentz B. and Laband, D. "Entrepreneurial Success and Occupational Inheritance Among Proprietors," *Canadian Journal of Economics*, Vol. 23 No. 3, Aug. 1990, pp. 563~578.
- Storey D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, 1994. 忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 『アントレプレナーシップ入門』有斐閣, 2004 年。
- Trow, D. B. "Executive Succession in Small Companies", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6 No. 2, Sep. 1961, pp. 228~239.
- Variyam, J., Kraybill, N. and David, S., "Small Firms' Choice of Business Strategies," *Southern Economic Journal*, Vol. 60 No. 1, July 1993, pp. 136~145.
- Yasuda, T., "Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing", *Small Business Economics*, Vol. 24 Issue 1, Jan. 2005, pp. 1~15.
- 深浦厚之「地場産業の事業承継における信託機能の活用と効果」『信託研究奨励金論集』第 33 号, 2012 年 11 月, pp. 1~16。
- 中小企業庁事業承継協議会 事業承継関連相続法制検討委員会『中間報告』2006 年 6 月。

社会イノベーション研究

事業承継関連会社法制等検討委員会『中間報告』2006年6月。

事業承継税制検討委員会『中間報告』2007年6月。

相続関連事業承継法制等検討委員会『中間報告』2007年6月。

中小企業庁 事業承継・第二創業研究会『事業体の継続・発展のために 中間報告』2001年8月。

中小企業庁 事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会『中間報告』2014年7月。

中小企業研究センター『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告 No. 109, 2002年,(三井逸友, 高橋美樹, 塩見正洋担当執筆)。

中小企業基盤整備機構経営支援情報センター『平成19年度ナレッジリサーチ事業 事業承継に係る親族外承継に関する研究 ～親族外承継と事業承継に係る M&A の実態～』2008年3月。

忽那憲治「新規開業時の資金調達と金融機関の役割」忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業』白桃書房, 2005年6月。

松岡憲司編『事業承継と地域産業の発展』新評論, 2013年3月。

日本公認会計士協会『事業承継支援マニュアル』2011年10月11日。

高橋徳行『起業学の基礎』勁草書房, 2005年3月。

安田武彦「起業後の成長率と起業家属性, 起業タイプと起業動機 日本のケース」『企業家研究』創刊号, 2004年, pp. 79~95。

安田武彦・許伸江「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」RIETI Discussion Paper Series, 05-J-018, 2005年3月。

谷地向ゆかり「中小企業における事業承継問題の現状と留意点 - 子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性 - 」『信金中金月報』第7巻第4号, 2008年4月, pp. 67~82。

*) 教員特別研究助成「金融イノベーションのフロンティアの諸相 ～中小企業企業金融における新たなインフラ, シャドーバンキング, 決済システムの進化などをめぐって～」の成果の一部である。