

中小企業・小規模事業者政策調査会 事業承継小委員会の提言

平成29年5月16日

我が国の人口減少・少子高齢化を背景に、経営者の高齢化が進んでおり、団塊世代の経営者が引退期を迎える2020年頃には、後継者難を理由に廃業する中小企業・小規模事業者が数十万単位で発生する可能性がある。この危機感を地域の支援者と経営者の間で共有し、「気づき」を促すことが重要である。

他方で、事業承継のタイミングは、経営の近代化とビジネスモデルの転換に取り組む「チャンス」である。地域の中小企業・小規模事業者の資産を受け継ぎ、新たな事業を起こす「ベンチャー型事業承継(家業で起業)」に挑戦する若い後継経営者を力強く支援することで、事業承継をイノベーションと地域活性化の「ゆりかご」としたい。

1. 現状認識と目指すべき姿

中小企業経営者の高齢化が進み、最も多い経営者は66歳に達している。今後5年程度で30万以上の法人経営者が70歳を迎えるが、後継者未定の企業が約6割を占めている。にもかかわらず、70代でも事業承継の準備が終わっている経営者は半分に過ぎないのが現実である。事業承継問題は、深刻化する人手不足と並んで、中期的な事業継続と地域の経済活動の維持を困難にする重大な「ピンチ」である。

他方で、世代交代により業績が向上することが期待される。若い世代の経営者ほど事業拡大や投資に積極的であり、売上が増えている企業の割合は、経営者が30代では51%、70歳以上では14%というデータもある。高齢の経営者が退出し、事業が若い後継者や成長意欲のある経営者に引き継がれば、中小企業が成長する「チャンス」となりうる。

こうした現状認識を踏まえ、中小企業・小規模事業者政策調査会として、後継者の役割に光を当てることとした。中小企業の事業を承継する後継者は、ビジネスモデルの革新や経営の合理化に挑戦することにより、新事業の創出や地域経済の活性化に貢献する志ある担い手になりうる存在である。家業の有形無形の資産を受け継ぎ新しい事業を起こす「ベンチャー型事業承継(家業で起業)」を盛り上げ、事業承継をイノベーションと地域活性化の「ゆりかご」にしていきたい。

なお、廃業や企業数の減少自体が問題ではない。地域の価値ある事業が次の世代にしっかりと引き継がれることが重要であり、他の企業への事業引継ぎを含めて、時代のニーズに合致した新たな事業や業態に生まれ変わらせることが必要である。また、事業から退出しやすい環境があることで、若手起業家が挑戦しやすくなる効果が期待できることも重要な要素である。

2. 事業承継の課題

(1) 経営者の気づき

現状では、70代、80代でも経営者の半分は事業承継の準備に未着手である。経営者が事業承継に本気になってもらい、早期に準備に着手するために、まずは、経営者の「気づき」が必要である。

他方で、事業承継はセンシティブな問題であるために、税理士・会計士や地域金融機関、商工会・商工会議所の身近な支援者の働きかけが少ない。また、専門的支援ができる人材が地域にいない、又は見つからないので、支援することが難しいという現状もある。身近な支援者が経営者の傍らで事業承継を促す強い意識付けと地域における専門的支援人材の育成・活用が課題である。

(2) 後継者が継ぎたくなる環境

先代から経営資源（負債を含め）を引き継ぐ際に大きなプレッシャーにさらされる、事業の先行きや企業の将来性が見えないといった理由から、継ぎたがらない後継者候補も多い。創業・ベンチャーと比べて事業承継には明るいイメージが欠けているとの指摘もある。

こうした中で、「家業で起業」というコンセプトで、先代の事業を単に引き継ぐのではなく、家業の有形無形の資産を活用して次のニーズを捉えた新しい事業に挑戦する後継者を応援する取組（ベンチャー型事業承継支援）が始まっている。後継者のビジネスモデル転換への挑戦を褒めたたえ、前向きなメッセージを打ち出すことが重要である。

経営状態の悪い中小企業・小規模事業者の場合は、まずは稼げる企業になることが事業承継の大前提である。後継者や経営者が事業計画の策定や採算管理を実行してみることで、差別化の武器や利益の源泉を発見・再認識することが必要である。

なお、後継者候補の新たな取り組みへの挑戦が、現経営者が事業承継を考えるきっかけになる効果も重要である。

(3) 事業からの退出や事業の再編・統合をしやすい環境

事業からの退出には抵抗感が強い。このため、社内に後継者がいないにもかかわらず、健康不安等に直面するまで事業承継に着手せず、追い込まれて廃業し、取引先や地域に悪影響を及ぼす結果になるケースも多い。

事業から退出する、第三者に承継する、又は、他の企業に資産や自社株式を売却することへの抵抗感を下げ、事業を地域に残す可能性を高める必要がある。さらに、事業からの退出コストを引き下げることで、若手起業家が失敗を過度に恐れずに済む環境を創出し、起業を促していくことも重要である。

3. 特に取り組むべき具体的施策

2020年頃の団塊世代経営者の世代交代期を乗り越え、中小企業・小規模事業者のイノベーションを起こすために、今後5年間の集中実施期間を設け、事業承継支援策を抜本強化する必要がある。

(1) 経営者の「気づき」の提供

① 経営者の気づきを促す事業承継支援プラットフォームの構築

事業承継の準備を早期に始められるよう、中小企業・小規模事業者に対して、商工会・商工会議所や税理士・会計士、地域金融機関等の身近な支援者がプッシュ型で事業承継に関する知識・情報を届け、事業引継ぎセンターやよろず支援拠点等の各種専門的支援機関がチームで丁寧にフォローアップを行う面的支援スキームの構築が必要である。具体的には、5年間で25～30万社を対象に事業承継診断を実施することを目標に、事業承継支援のプラットフォームを早急に構築すべきである。

プラットフォームの構築にあたっては、地方自治体のリーダーシップがあることが望ましい。先進的な地方自治体を中心とする面的支援の取組をベストプラクティスとして公表し、横展開を図ることで、地方自治体の踏み込んだ支援を促すことが重要である。また、地域金融機関の役割も重要であり、金融仲介機能のベンチマークの活用等により、地域金融機関の強みを発揮していくべきである。

なお、この事業承継プラットフォームは、中小企業支援全般の面的支援スキームのモデルとなりうる。各地域における実施状況も踏まえつつ、事業承継支援のみならず広範な中小企業支援施策のための面的支援スキームとしての展開を図るべきである。

② 事業承継支援人材の育成・活用

事業承継支援には、経営、財務、税務等の幅広い専門知識が必要であるが、地域においては、有用な支援人材が質・量ともに十分ではない現状がある。また、支援人材がいたとしても、士業の壁を超えた連携がない、商工会・商工会議所や地域金融機関等と一体となった体制ができていない等の理由から、十分活用できない場合が多い。

士業連携や経営者OBのメンターとしての活用を含めて、地域で支援人材を育成・活用できるよう、事業承継支援に対する資金的サポートを充実するとともに、支援人材に対する評価を地域で共有する仕組みも構築すべきである。

③ サプライチェーンや業種単位の取組の後押し

サプライチェーンや業種にとって規模を問わず中核的な地位を占める企業が後継者難により廃業することで、全体の機能が失われる懸念が

高まっている。こうした中で、サプライチェーンや業種の持続的発展のために、製造業のティア2企業がティア3企業を支援したり、メーカーが系列販売店の事業承継・再編を支援したりするなど、中小企業・小規模事業者の事業承継問題に取り組み、成長意欲のある経営者による後継者のいない中小企業のM&Aを支援している例がある。政府は、中小企業・小規模事業者の事業承継支援の観点から、こうした取組を後押しし、事業の共同化や再編による経営力の強化を促すべきである。

(2) 早期承継のインセンティブで継ぎたくなる環境を整備

① 「ベンチャー型事業承継（家業で起業）」支援の抜本強化

「家業で起業」のような後継者の新機軸や業態転換への挑戦を支援するため、事業承継補助金（2017年度新規予算）の拡充を図るとともに、成功者を「ベンチャー型事業承継」のモデルとして発信し、若い後継者候補の承継意欲の向上に繋げる取組を推進すべきである。

円滑な事業承継を図るため、事業承継の際に経営者の個人保証を適切に見直すことや、担保・保証に依存しない融資（事業性融資）の一層の活用が重要である。このため、経営者保証ガイドラインやローカルベンチマークの一層の普及・活用を図るべきである。

また、中小企業が管理会計を徹底することによる事業の見える化や、個人と会社の資産の分離、外部役員の活用等攻めの経営を促すガバナンスにより「利益を出す経営」への転換を図る取組を促進する手法を早急に検討し、実現を図るべきである。

② 小規模事業者の後継者が強みを発見できる取組の支援

個人事業主も含む小規模事業者の事業承継を促すためには、事業計画の策定やどんぶり勘定からの脱却を図るワンポイントのアドバイスをを行うことで、後継者が自社の強み（差別化の武器・利益の源泉）を発見・再認識し、後継者候補のやる気を高めることが不可欠である。

このため、後継者候補が事業計画の策定や販路開拓等を図る取組を商工会・商工会議所が持続化補助金等の活用により積極的に支援すべきである。

③ 経営改善や再生施策との連携

経営状態が必ずしも良好でない中小・小規模事業者については、後継者への引き継ぎが行いやすくなるよう、経営改善・事業再生に取り組むことが必要である。政府は、資金繰り管理や採算管理等の早期段階からの経営改善の取組を支援するとともに、事業引継ぎ支援センターと金融機関や中小企業再生支援協議会との協力関係の構築を進めるべきである。

④ 株式承継の税負担の軽減策の強化に向けた検討

株式の相続・贈与の際に発生する税負担については、事業承継税制が講じられており、2017年度においても使い勝手の改善のための要件緩和や生前贈与の税制優遇の強化が行われたが、その効果も検証しつつ、軽減策の強化について検討を進めるべきである。

⑤ 従業員等に自社株式を段階的に移転しやすい環境の整備

近年、役員・従業員や社外の第三者による承継（親族外承継）の割合が増加している。親族外承継の場合、自社株式の買い取り資金の負担や個人保証の承継など親族内承継よりも難しい課題に直面し、実現に時間を要する傾向がある。

自社株式の買い取り資金に対する金融支援や事業承継税制の対象に親族外承継が加わるなど支援策の充実が図られているが、後継者が株を取得するまでの間に、所有と経営の分離が生ずる場合にこれを整理する等の対応については、必ずしも十分ではない。ファンド機能や種類株式の活用を含め、自社株式を段階的に移転しやすい環境を整備する必要がある。

(3) 事業からの退出や事業の再編・統合をしやすい環境づくり

事業を第三者に譲るという選択肢があることで、経営者にとって事業からの退出を経営判断の一つの選択肢として考えられる環境を創ることが必要である。また、事業からの退出のハードルを下げることで、若手起業家が起業しやすくなる環境を整えることもできる。親族外承継の一つの形として、成長意欲のある中小企業による、後継者のいない中小企業のM&Aを引き続き推進していく。

事業引継ぎ支援センターの体制強化に加え、外部の専門家の育成・活用、中小企業・小規模事業者への普及・浸透を図ることにより、今後5年間で7000件程度の事業引継ぎを支援できる体制を目指すべきである。

(2016年度400件→2017年度1000件→2020年頃には毎年2000件)。

また、廃業した中小企業・小規模事業者の資産を起業家が受け継ぐ後継者マッチング事業についても創業支援機関との連携等により充実を図るべきである。

あわせて、地域やサプライチェーンにとって重要な事業の共同化や再編を促進するための制度的支援（金融、税制措置等）の枠組みについても検討すべきである。

(参考1) 施策のターゲット別、事業者側・支援者側別で分類した課題

		事業者側の課題	支援者側の課題
中小企業・小規模事業者 (第三者雇用のある企業)	今後5～10年程度先に事業承継期を迎える場合	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継準備が進んでいない。 →「気づき」を得て、事業の磨き上げや承継計画づくりに着手する必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・身近な支援者からの気づきを与える働きかけが少ない。 ・事業承継支援人材が不足している、あるいは、身近な支援者には知られていない。 ・後継者がいない中小企業の相談を受ける体制が弱い(引継ぎセンターの知名度もまだ数パーセント)。他方で、民間プレイヤーの支援対象は年商数億円以上の企業に限られる。
	既に事業承継期を迎えている場合	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者がいるが世代交代せずに守りの経営で業績が停滞。 ・後継者も承継のプレッシャーから、承継意欲が乏しい →早期承継が有利になるインセンティブや後継者が挑戦しやすい環境が必要 ・後継者がいないため、健康不安を機に廃業を選択。 →第三者承継、M&Aを含め事業撤退の道も探るべき 	
個人事業者等 の小規模事業者	今後5～10年程度先に事業承継期を迎える場合	<ul style="list-style-type: none"> ・早期に事業承継準備が必要。まずは「気づき」を得て、事業の磨き上げに着手 →後継者候補が中心となり事業承継計画策定や稼げる企業づくりを行うべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会、商工会議所の小規模企業に対する伴走型支援の中で、事業承継に向けたワンポイントのアドバイスに取り組むことが必要。 (経営発達支援計画の策定率は全国で約6割)
	既に事業承継期を迎えている場合	<ul style="list-style-type: none"> ・個人と企業の資産が分かれていないため親族外承継は困難。 →後継者難で廃業する場合でも店舗等をUIJターン等の創業希望者に譲ることで円滑な廃業に繋げるべき。 	

(参考2) 事業承継小委員会の開催状況について

第1回 中小企業・小規模事業者の現状課題、関連施策についてヒアリング
(11/2) 中小企業庁
※経営力強化小委との合同会議

第2回 事業承継の現状について有識者ヒアリング
(11/17) 瀬戸 正徳 すみだ中小企業センター 館長
金井 雅彦 多摩信用金庫 常勤理事
清水 至亮 静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者

第3回 中小企業の経営力強化・事業承継支援について有識者ヒアリング
(12/7) 小出 宗昭 富士市産業支援センターf-Biz センター長
杖村 修司 北國銀行 専務取締役
※経営力強化小委との合同会議

第4回 事業承継の現状について有識者ヒアリング
(2/7) 内藤 博 事業承継センター株式会社 代表取締役
久保 良介 株式会社オンデック 代表取締役社長
森 大介 株式会社ドーガン 代表取締役社長

第5回 事業承継の現状について有識者ヒアリング
(2/17) 宮田 則夫 宮田電工株式会社 取締役会長
小菅 正文 株式会社エヌシーエス 取締役会長

第6回 事業承継の現状について有識者ヒアリング
(2/24) 瀧澤 崇 稲庭うどん「瀧さわ家」 代表
木坂 尚文 宮城県事業引継ぎ支援センター 統括責任者
多和田悦嗣 愛知県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
牧 元 同 コーディネーター
山野 千枝 大阪産業創造館 チーフプロデューサー

第7回 支援機関に関するヒアリング
(3/3) 中野 貴英 北海道よろず支援拠点 チーフコーディネーター
兼子 達弘 秋田県 産業労働部 産業政策課長
松井 信光 同 産業政策課主幹
※経営力強化小委との合同会議

第8回 事業再編・統合について有識者ヒアリング
(3/9) 原 浩一郎 原株式会社 代表取締役会長

曾我 孝之 中屋商事株式会社 代表取締役社長
 伊藤 則之 パナソニック株式会社
 専門店営業推進センター販売網推進部部長
 小黑 光司 事業承継コンサルティング株式会社 最高顧問
 村上 章 同 コンサルティング事業部部長
 ※経営力強化小委との合同会議

第9回 支援機関の現状について有識者ヒアリング

(3/14) 田中 常雅 東京商工会議所 副会頭・税制委員長
 阿部 貴明 同 墨田支部会長・税制共同委員長
 平野 豊 日本税理士会連合会 副会長
 立石 裕明 株式会社アテナソリューション 代表取締役

第10回 支援機関の現状について有識者ヒアリング

(3/30) 柳澤 義一 日本公認会計士協会 租税・中小企業支援担当副会長
 清水 久員 同 事業承継専門部会副専門部会長
 神林 克明 同 事業承継支援専門部会専門委員
 増山 英和 TKC全国会 中小企業支援委員会委員長
 内菌 寛仁 TKC全国政経研究会 事務局長

現地視察（岡山県） 3月26日（日）～27日（月）

池田 博昭 有限会社トラベルシリウス 代表取締役
 鈴鹿 和彦 岡山県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
 光岡 宏文 株式会社光岡製作所 代表取締役
 岩野 智彦 有限会社イワノ産業 代表取締役
 常藤 伸一 有限会社あおやぎ住宅 代表取締役
 牧 明奈 オサカグツール株式会社 取締役
 栗山 豪利 ティーツーケー 代表取締役
 川崎 正弘 中国銀行 湯原支店長
 小野 哲治 同 茶屋町支店長
 おかやまローカルアソシエイトの皆様 他