

# なぜ今、事業承継支援人材が求められるのか

## 経営者の後継者不在、休廃業の増加・・・

東京で長年アクセサリーの製造、卸業を営む知人のAさんは今年、長男へ経営の承継を行いました。「無事に経営を承継できた同業者は少ない」と言います。Aさんによると同業者の組合には、以前は30社あまりが加入していましたが、半分ほどが廃業しました。「残っている会社のうち後継者が決まっているのは3社だけ」だそうです。今、日本のいたるところで、このような事態になっています。

全国の企業数の99.7%を占め、日本経済を支える中小企業・小規模事業者の多くが直面している課題が事業

承継です。経営者の平均年齢は61.1歳と60歳を超え高齢化が進む一方<sup>\*1</sup>、57.2%の企業で後継者が不在となっており<sup>\*2</sup>、**事業の業績が順調であっても休業・廃業あるいは解散を選択する企業が少なくありません**<sup>(図1)</sup>。経営の承継に関する相談に応じる公的機関、事業承継・引継ぎ支援センターが2022年度に受けた相談件数は20,841件と過去最高となり<sup>\*4</sup>(<sup>図2</sup>)、事業承継が重要な経営課題として取り組むべきものとの認識が高まっています。

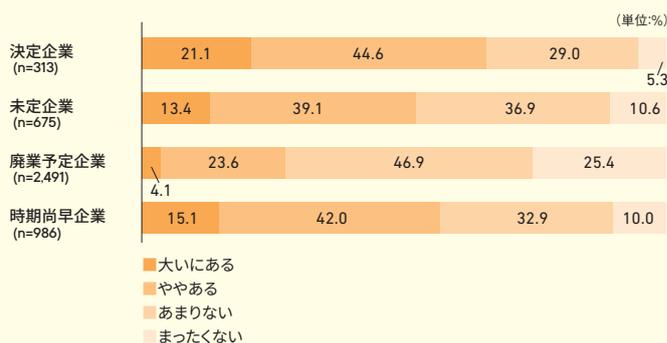
## 事業承継を進めるうえでの課題

事業承継を円滑に進めるためには、早期の準備が必要となります。多くの企業で事業承継を経営上の問題として認識しながらも、準備が進んでいない企業が少なくありません。後継者の育成には5年～10年かかると言われており、経営者の引退年齢が平均70歳であることを考えると、経営者が60歳の頃には承継の準備を始める必要があります。しかし、60代以降の経営者でも承継の準備はあまり進んでいないのが現状です<sup>\*5</sup>(<sup>図3</sup>)。承継を進めるうえでの課題として経営者がもっとも多く挙げるのは「**事業の将来性**」です<sup>\*6</sup>(<sup>図1</sup>)(<sup>図4</sup>)。事業の将来性が見込めなければ、事業を継続していけるかという不安が生じ、親族や従業員を後継者として指名することにも躊躇するでしょう。

一方で、事業承継を支援する支援者の多くが、経営権を後継者に集中させる、株価を引き下げて相続税・贈与税の対策をするなど専門的な領域での支援が中心となっており、**事業承継の全体像を踏まえて事業そのものの将来性について相談できる支援者が不足しているのが現状です**。

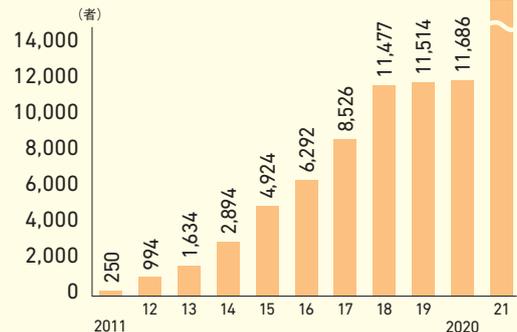


図1 おおむね5年後の事業の将来性(類型別)



出所: 日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」2023年3月

図2 センター相談者数の推移



出所: 中小企業基盤整備機構「令和3年度事業引継ぎ支援事業に係る実績について」2022年6月

# 事業承継の流れ

経営の承継は、誰に引き継ぐのかによって①「親族内承継」、②「役員・従業員承継」、③「社外への引継ぎ(M&A等)」の3種類に分けられます。事業規模が小さいほど「親族内承継」が多くなりますが、最近は親族が承継しないケースが多く、その分、「役員・従業員承継」や「社外への引き継ぎ(M&A等)」が増加傾向にあります。それぞれの事業に最も適した承継のスタイルを選択して進めて行きますが、どれもうまく行かない場合は、円滑な廃業の道を探ることになります。

①「親族内承継」は、「内外の関係者から心理的に受け入れられやすい」「相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できる」などのメリットが期待できます。しかし一方で、「人材の選択の余地が限られる」「親族が継いでくれないケースが増えている」などの問題点があります。

②「役員・従業員承継」は、「能力のある人材を見極めて承継できる」「長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすい」などのメリットがあります。しかし多くの場合、事業を承継する資金力などが

ハードルとなります。

③「社外への引継ぎ(M&A等)」は、「広く後継者を外部に求めることができる」「会社売却の利益を得ることも可能」などのメリットの反面、「企業価値の向上が求められる」等の課題があります。

「親族内」「役員・従業員」「社外への引継ぎ」それぞれの承継スタイルの特徴を踏まえながら、①人(経営)の承継、②資産の承継、③知的資産の承継の観点から、**まず経営課題を把握(見える化)します。そして、経営を改善(磨き上げ)するなどの作業を進めながら、事業承継計画を作成、承継を実行します。そして承継後は、事業の成長を目指す。これが経営承継の流れです。**

具体的な検討項目は、「後継者選びと育成」「事業の強みや弱みなど特徴の把握(見える化)」「事業の価値向上(磨き上げ)」「承継計画の策定」「資産の承継と税負担への対策」「株式や事業用資産の分散防止」「債務、保証、担保の承継」「資金調達」「M&Aの手続きなどに加え、事業承継後の成長戦略まで広い分野に及びます。

## 求められる事業承継支援人材

企業が廃業等により事業を停止すると、当該企業の従業員、取引先、顧客、あらゆるステークホルダーに影響を与えます。日本経済のサプライチェーンを支える中小企業がそのまま廃業等によって減少していくことは、地域経済のみならず、日本全体の活力を失わせてしまうでしょう。

日本経済を支える中小企業の廃業を防ぎ、魅力ある地域企業を次世代につなげていくために、経営者と事業の**将来性および承継に対する課題を共有し、伴走しながら支援していくことのできる人材、事業承継支援人材が今まさに求められています。**

- ※1 帝国データバンク「全国社長年齢分析」2022年3月
- ※2 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査」2022年11月
- ※3 日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」2023年3月
- ※4 中小企業基盤整備機構「令和3年度事業引継ぎ支援事業に係る実績について」2022年6月
- ※5 中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」2017年3月(帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」2016年2月再編加工)
- ※6 中小企業庁「2021年度版中小企業白書」2021年7月 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」



執筆者 **福本 芳朗氏**

元TBS記者(政治・経済・国際)  
ロンドン支局長、報道番組部長 等を歴任  
現在CFP、1級FP技能士として活躍中。  
一般社団法人くらしの資産設計支援機構代表理事  
金融機関など、事業承継問題への講演多数

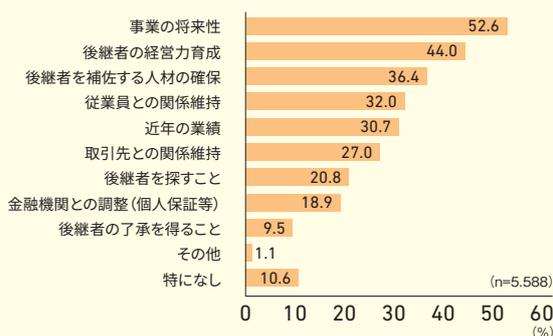
図3 事業承継の準備状況(年齢別)



■ 既に準備をしている ■ これから準備をする  
■ 現時点では準備をしていない ■ 現在は事業承継を考えていない  
資料: 帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工

出所: 中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」2017年3月(帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」2016年2月再編加工)

図4 事業承継の課題



資料: 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」  
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出所: 中小企業庁「2021年度版中小企業白書」2021年7月 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」