

# 事業承継将来像検討委員会

## 中間報告

平成 18 年 10 月

事業承継協議会

事業承継将来像検討委員会

## 目次

序章 .....	3
第一章 中小企業の事業承継の現状 .....	4
1. 中小企業経営者・後継者の状況.....	4
(1) 現オーナー経営者の認識・事前準備 .....	4
(2) 後継者教育 .....	5
2. 事業承継に関する相談をめぐる状況.....	6
(1) 事業承継に係る早期対策と専門家からの助言の必要性 .....	6
(2) 事業承継に関する相談ニーズと現状 .....	6
3. 事業承継を支援する実務家の状況.....	8
4. 親族外承継（M&A等）の状況.....	9
(1) 事業承継の方法の変化 .....	9
(2) 親族外承継を行うに当たっての困難性 .....	10
第二章 事業承継円滑化に向けた課題と今後の対応の方向性 .....	12
1. 中小企業経営者の認識向上、事前の取組の促進.....	12
2. 後継者教育の充実.....	13
3. 相談受付・対応体制の整備.....	15
4. 実務家の知識の向上.....	19
5. 親族外承継（M&A等）に対する対応.....	21
6. 事業承継問題に関する今後の継続的検討.....	22
おわりに .....	24
事業承継将来像検討委員会 委員名簿 .....	25

## 序章

近年、中小企業経営者の高齢化が進展する中、事業承継の円滑化が図られることは、日本経済を支える中小企業の技術、雇用の確保、ひいては日本経済の活性化にも資するものとして大変重要である。

しかしながら、事業承継問題については、そのきっかけが経営者の死亡や相続といった個人的な問題であることもあり、これまで中小企業の事業継続を図るといった観点からの総合的な検討が必ずしも十分になされてこなかった、と言われている。

このような問題意識から、平成 17 年 10 月、事業承継問題に関係する士業団体、中小企業関係団体、中小企業基盤整備機構、中小企業庁等を中心として、事業承継協議会が設置され、中小企業の事業承継に関する問題について、総合的な検討が開始された。

事業承継将来像検討委員会では、本委員会に先立って検討が行われた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、及び事業承継関連会社法制等検討委員会の検討成果も踏まえ、全国各地において、中小企業の事業承継をサポートする取組を促進していくことを主な目的として検討を行った。

本中間報告は、平成 18 年 7 月以降、4 回にわたる検討の成果をまとめたものであり、今後の更なる検討の深化に向けての基礎となることを期待するものである。

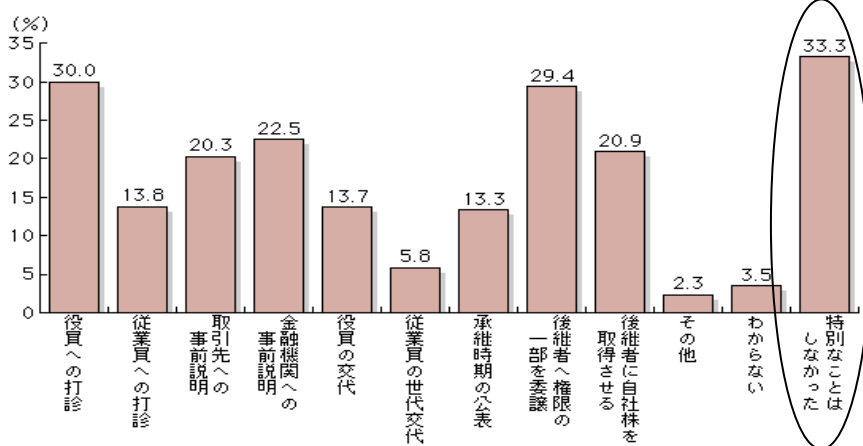
# 第一章 中小企業の事業承継の現状

## 1. 中小企業経営者・後継者の状況

### (1) 現オーナー経営者の認識・事前準備

事業承継問題については、現オーナー経営者が事業承継対策の重要性を認識し、計画的な取組を実施することが極めて重要である。しかし、事業承継問題の重要性を認識せず、事前の対策を開始していない中小企業経営者が非常に多いのが現状である。以下の図1は事業承継に際しての先代経営者の取組の内容を示したものであるが、33.3%が「特別なことはしなかった」と回答している。

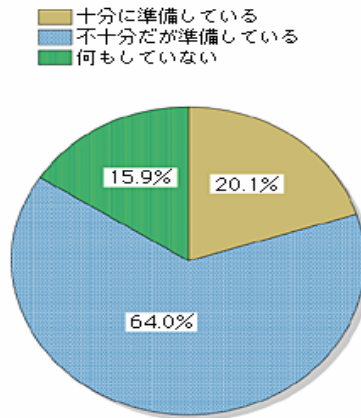
図1：承継のための先代経営者の取組内容



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ので「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、別のアンケート調査においては、図2で示すとおり、「後継者を既に決めている」と回答した経営者に対して、事業承継の準備状況を調査したところ、「十分に準備している」と回答した企業は約2割にとどまっております。残りの約8割は、全く準備をしていないか、準備が不十分であるとの結果が出ています。

図 2：事業承継の準備状況



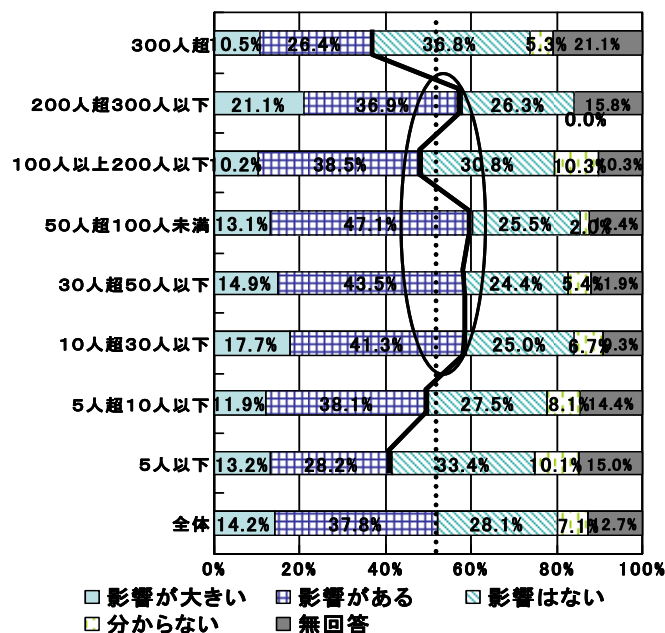
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)  
 (注) 後継者を「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。

(2) 後継者教育

事業承継、特に親族内承継や従業員への承継を考えるに当たっては、後継者教育が非常に重要である。後継者教育は、自社の各分野のローテーションや経営幹部への登用等の「社内教育」と、他社勤務やセミナーへの参加等の「社外教育」に大別され、これらの対策を計画的に実施していくことが必要である。

しかし、実際には、図3のアンケート結果が示すとおり、後継者育成が不十分であることが事業承継の障害となっていると回答した企業は、全体の5割以上に達している。

図 3：後継者育成が不十分であることが事業承継の障害となっている割合



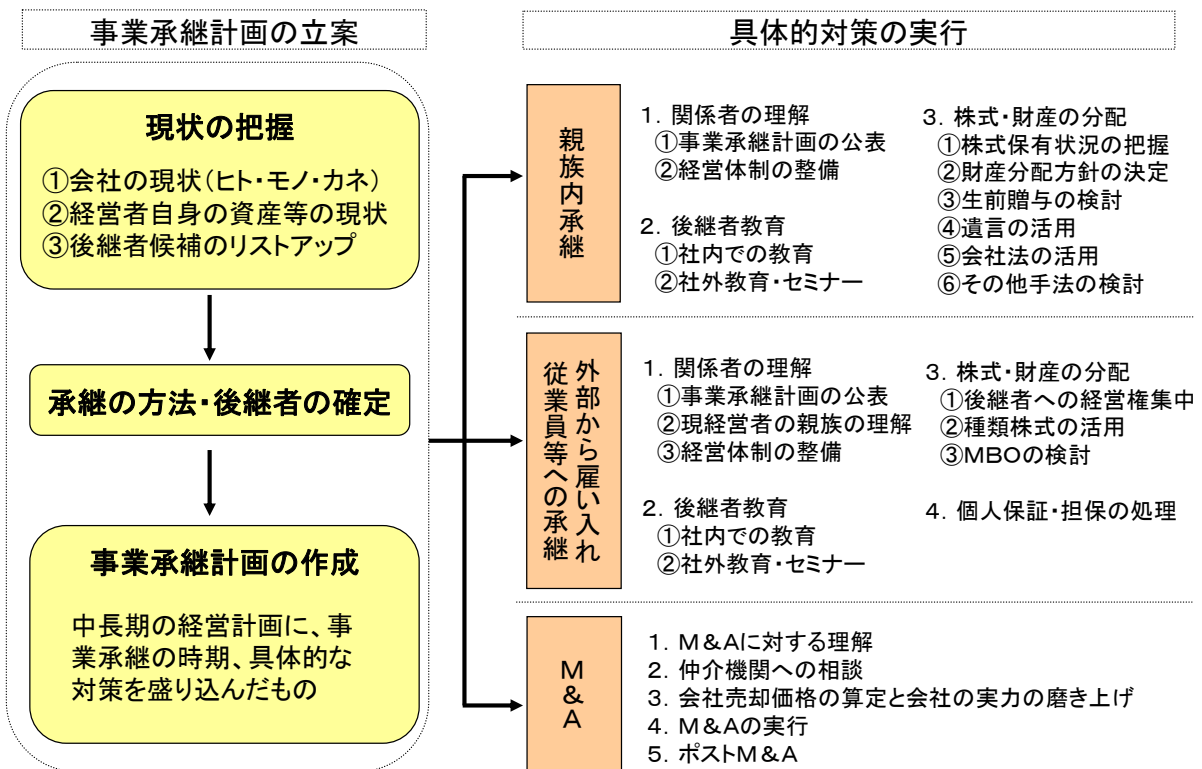
資料：平成13年 中小企業庁「事業承継に関するアンケート」

## 2. 事業承継に関する相談をめぐる状況

### (1) 事業承継に係る早期対策と専門家からの助言の必要性

中小企業の事業承継については、現状を把握した上で綿密な事業承継計画を作成し、相当の期間をかけて着実に対策を実行していくことが必要である。参考1のフローチャートにある通り、事業承継計画の立案、具体的対策の実行の各段階において行うべき事項は非常に多岐にわたるため、事業承継を行うとするオーナー経営者が単独で行うのは困難であり、ノウハウ・知見を有する専門家等への相談が必要な場合が多い。

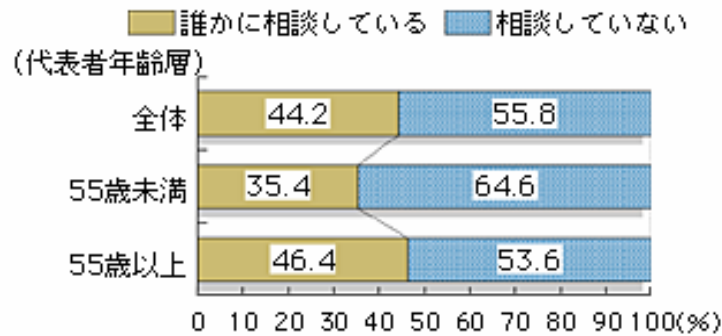
参考1：事業承継フローチャート（「事業承継ガイドライン・要約版」より抜粋）



### (2) 事業承継に関する相談ニーズと現状

一方、図4に示されるとおり、事業承継に関して「誰かに相談している」とする中小企業経営者は44.2%に留まっており、55歳以上の経営者に限っても46.4%と全体の半分にも満たない状況である。

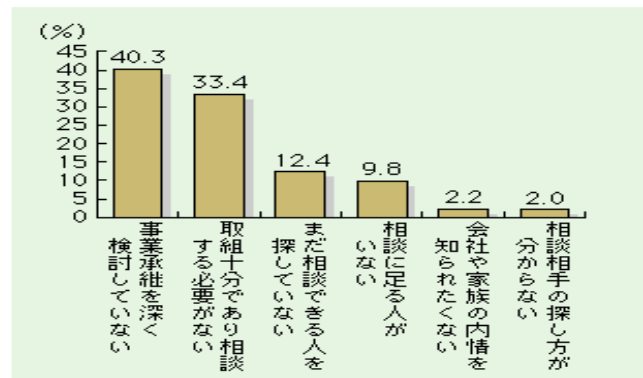
図4：事業承継について誰かに相談している割合（経営者年齢別）



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)

また、図5で示されるとおり、「誰にも相談していない」との回答の理由としては、「十分に準備しており相談する必要がない」は33.4%に留まっており、残りの経営者は相談する必要がある、またはその可能性があるにも関わらず、実際の相談には至っていないことになる。それらの経営者の中で最も多い理由としては、「事業承継について深く考えていない」(40.3%)であり、これらの中小企業経営者に対して事業承継の重要性等を普及啓発することが必要なことは言うまでもないが、「相談に足る人がいない」(9.8%)、「相談相手の探し方が分からない」(2.0%)等、事業承継の重要性を認識し、相談者を探したいと思っているにも関わらず実際には相談できていない経営者も少なからず存在する。さらに、「まだ相談できる人を探していない」と回答した12.4%の中には、事業承継に関して有効な助言を与えてくれる人物が周りにいることが期待できないという理由により、相談者探しに着手していない者も存在すると考えられる。

図5：事業承継について誰にも相談していない理由

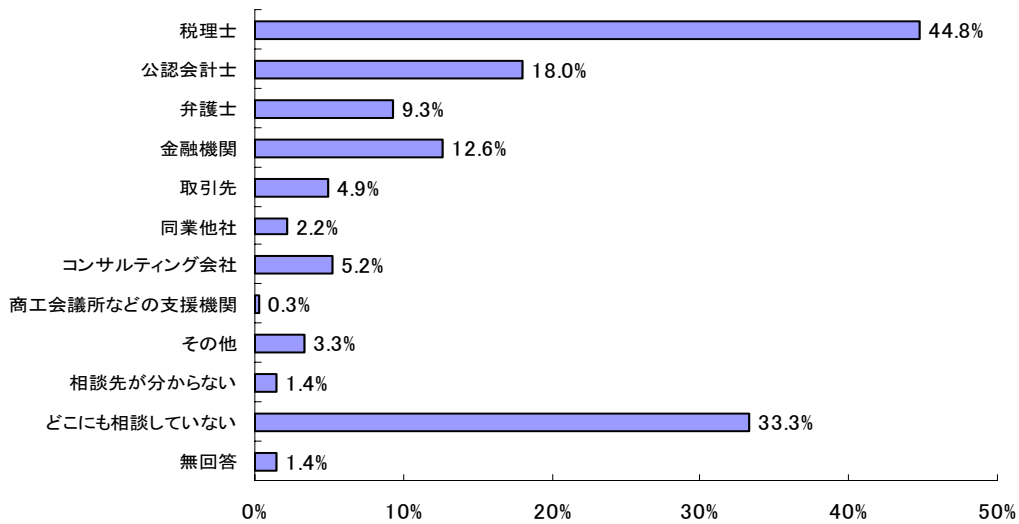


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業承継について「誰にも相談していない」と回答した企業のみ集計している。

今後の予定も含めた事業承継に関する相談先については、図6にあるとおり、税理士が最も多いが、その他にも、公認会計士、金融機関、弁護士、コンサルティング会社等多岐にわたっている。一方、商工会議所などの支援機関を相談先とする割合は、0.3%と少数となっている。

図6：事業承継に関する相談先



資料:大阪商工会議所「事業承継に関する調査報告書」(平成18年3月)  
 回答総数366社、複数回答。  
 回答には「今後の予定」も含まれている。

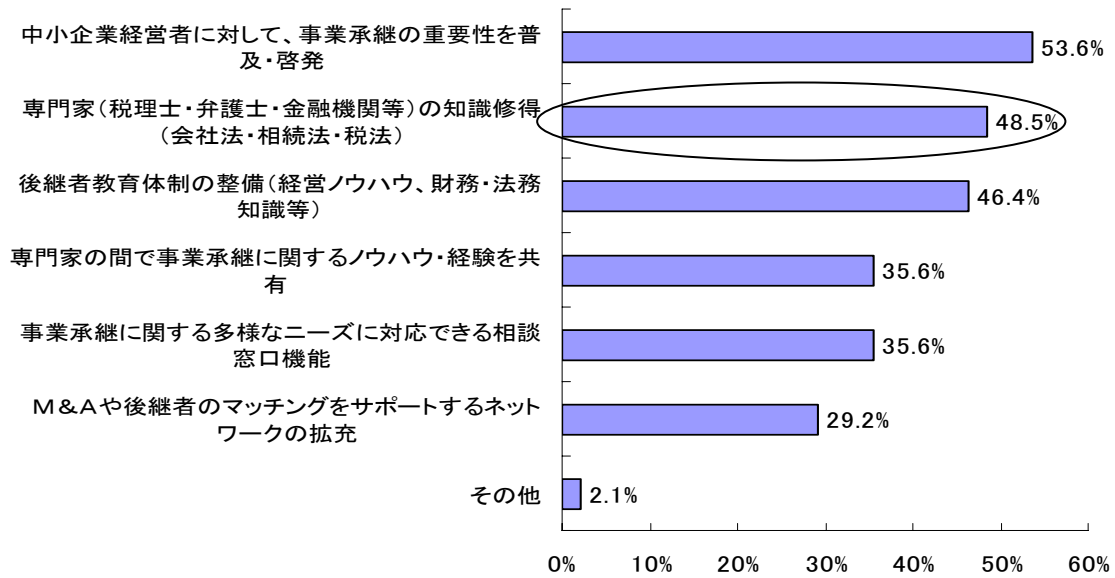
### 3. 事業承継を支援する実務家の状況

事業承継においては、税理士、弁護士、公認会計士、金融機関等の実務家が、必要な知識・ノウハウを修得した上で、適切なアドバイス等を行っていくことが必要である。しかし、事業承継対策に関する中小企業経営者のニーズは様々であり、実務家に必要とされる知識・ノウハウも、法務（会社法・相続法等）、税務、金融実務等多岐にわたる。事業承継に関する法律・税制等の制度が頻繁に変更されている実態も踏まえれば、事業承継に係る知識・ノウハウを迅速かつ網羅的に修得するのは極めて困難な状態にあると言える。

図7は、事業承継をサポートする税理士に対して、中小企業の事業承継をより円滑化するために必要な取組についてのアンケートを行った結果であるが、専門家（税理士・弁護士・金融機関等）の法務・税務知識等の修得が必要であるとの回答が48.5%と半数近くに上っている。



図7：中小企業の事業承継促進のための取り組み



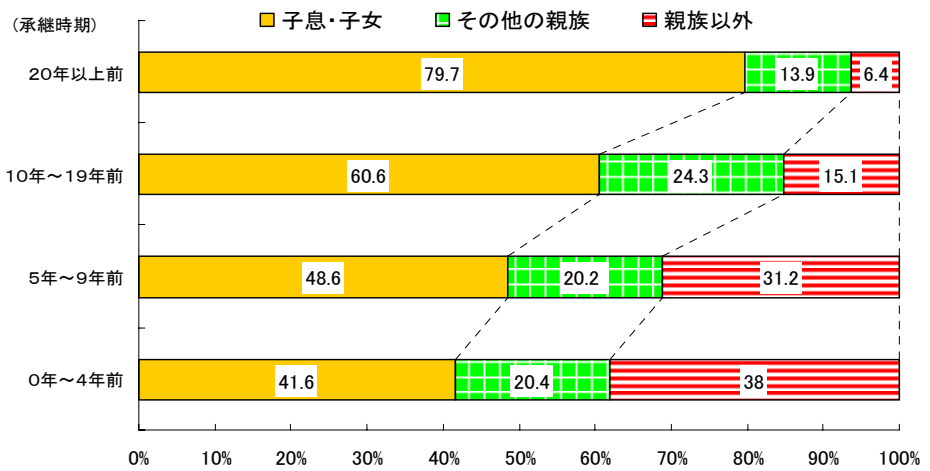
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「平成17年度高齢者活用に関する実態調査報告書」(2006年3月)

#### 4. 親族外承継 (M&A等) の状況

##### (1) 事業承継の方法の変化

事業承継の方法は、近年大きく変化している。図8のとおり、20年前には9割以上を占めていた親族内承継の割合が近年では6割程度まで減少し、残りの約4割を従業員等への承継、M&A等の親族外承継が占める状況となっている。

図8：先代経営者との関係の変化

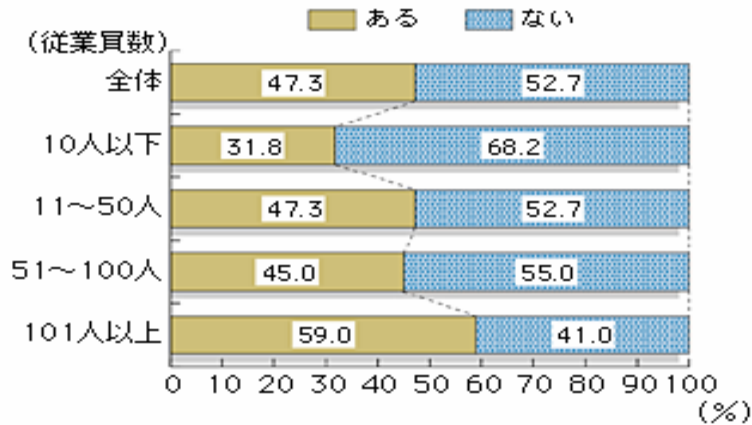


資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

(2) 親族外承継を行うに当たっての困難性

ただし、親族外承継を行うに当たっては、様々な困難が指摘されている。まず、中小企業経営者の間での事業売却（M&A）に対する抵抗感は依然として根強く、図9のとおり、全体の47.3%に上っている。

図9：事業売却に対する抵抗感（従業員規模別）

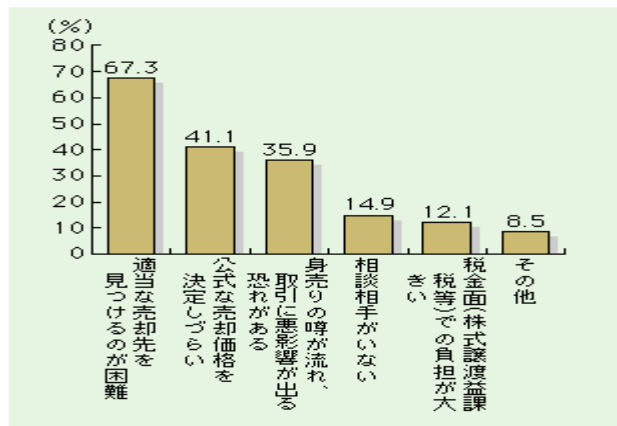


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業を何らかの形で承継したいが、後継者が決まっていない企業のうち、「事業売却による承継を検討する」と回答した企業のみ集計している。

また、その他の事業売却時の障壁としては、図10のとおり、「適当な売却先を見つけるのが困難（67.3%）」や「相談相手がいない（14.9%）」等、相手企業との仲介に関する課題も指摘されている。

図10：事業売却時の障壁

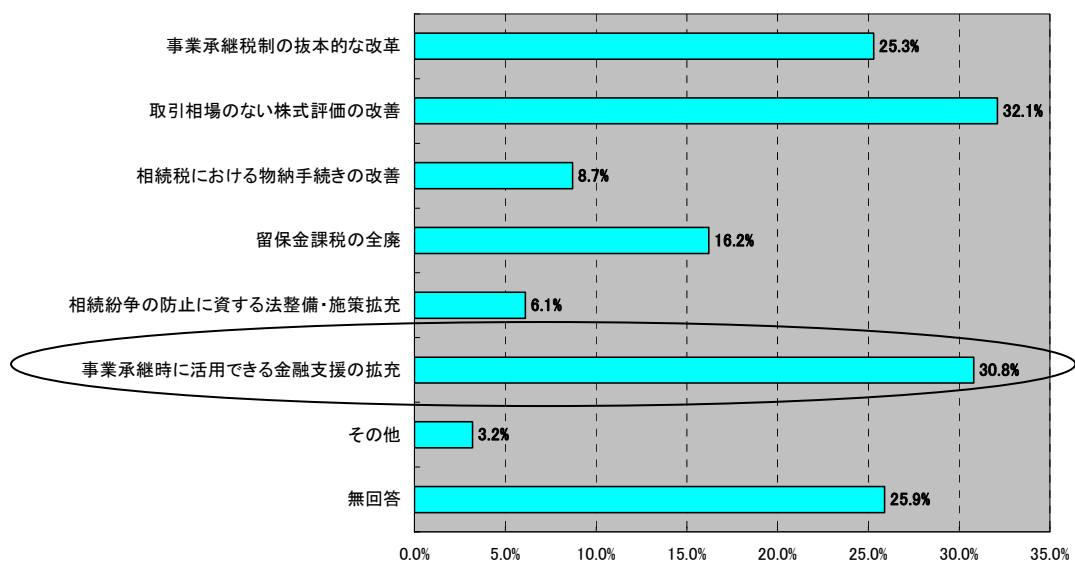


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 1. 事業承継について「事業売却も検討に入れる」と回答した企業のみ集計している。  
2. 複数回答のため合計は100を超える。

さらに、事業承継の際に必要な資金調達面での困難性が指摘されており、図 11 のとおり、事業承継に関する金融面での支援ニーズは約 3 割に上っている。この問題は、事業承継全般に共通するものであるが、M&A で事業や株式を取得する場合の承継者の資金調達の問題として顕在化することも多い。

図 11：事業承継において役に立つ施策



資料：大阪商工会議所「事業承継に関する調査報告書」（平成 18 年 3 月）

## 第二章 事業承継円滑化に向けた課題と今後の対応の方向性

事業承継将来像検討委員会では、前章で触れた中小企業の事業承継の現状を踏まえ、「事業承継ガイドライン」等の事業承継協議会の他の検討委員会の検討成果も活用して、全国各地において中小企業の事業承継をサポートする取組を促進していくことを主な目的として検討を行った。

具体的には、以下の6つの課題を抽出し、それぞれの課題について必要な対策の検討を行った。

- ①中小企業経営者の認識向上、事前の取組の促進
- ②後継者教育の充実
- ③相談受付・対応体制の整備
- ④実務家の知識の向上
- ⑤親族外承継（M&A等）への対応
- ⑥事業承継問題に関する今後の継続的検討

検討の結果については、以下で詳述する。

### 1. 中小企業経営者の認識向上、事前の取組の促進

#### (1) 抽出された課題

事業承継を円滑に行うためには、中小企業経営者が事業承継の重要性を認識し、十分な時間をかけて計画的に必要な対策を行うことが必要不可欠である。しかしながら、中小企業経営者の事業承継の重要性に関する認識は低く、事前の取組も十分に行われているとは言い難い状況にある。

- ・事業承継に際しての先代経営者の取組の内容に関する調査では、33.3%が「特別なことはしなかった」と回答（P 4 図1 参照）。
- ・「後継者を既に決めている」と回答した経営者に対して、事業承継の準備状況を調査したところ、「何もしていない」及び「準備が不十分」の合計が約8割に上る（P 5 図2 参照）。

実際、事前の対策が不十分であったために、事業承継が円滑に進まないケースも多く、本年6月に策定・公表された「事業承継ガイドライン」においてもそのような事例が複数紹介されている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 「事業承継ガイドライン」（平成18年6月）事例1、事例3～事例7等参照。

## (2) 委員会での議論

- ・ 中小企業経営者の認識向上のために、普及啓発に力を入れていくべきである、という意見が大勢を占めた。
- ・ 潜在的なニーズを掘り起こして相談者を増やすためには、ただ相談窓口を設けて待っているだけではなく、事業承継の重要性を積極的に普及していくことが不可欠との意見があった。
- ・ 会社法の施行や事業計画策定の重要性等、様々な関連事項とリンクさせて普及すれば効果的との意見があった。

## (3) 今後の対応の方向性

- ① 本年6月に策定・公表された「事業承継ガイドライン」について、その内容を紹介するための各種出版物等を作成し、様々な場面でPRに用いていくことにより中小企業経営者への普及を図っていくべきである。
  - ・ 「事業承継ガイドライン」の内容を平易に解説したパンフレット<sup>2</sup>の作成・配布
  - ・ 「事業承継ガイドライン」について、相続法検討委や会社法検討委の中間報告と併せた出版物<sup>3</sup>として発行
- ② 中小企業基盤整備機構は、事業承継対応の必要性や「事業承継ガイドライン」の活用に関するシンポジウム・セミナーについてこれまでも数回開催してきたが<sup>4</sup>、今後も、中小企業庁や商工会議所・商工会等と連携し、全国各地で積極的に開催するとともに、PRにも力を入れていくべきである。
- ③ 上記「事業承継ガイドライン」等の普及については、事業承継を支援する各実務家や機関・団体（弁護士・税理士・公認会計士・中小企業診断士等の士業、金融機関、商工会議所・商工会等の中小企業関係団体等）も積極的に行っていくべきである。その際には、中小企業庁や中小企業基盤整備機構も、積極的に支援を行っていくべきである。

## 2. 後継者教育の充実

### (1) 抽出された課題

事業承継においては、後継者に対し、経営者としての能力・知識を伝授す

<sup>2</sup> 「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を中小企業庁委託事業で作成中。平成 18 年 9 月完成、10 月初旬頃配布開始予定。同冊子では、会社法や事業計画等に関する記載も盛り込む予定。

<sup>3</sup> 「中小企業の事業承継円滑化に向けて～事業承継協議会の検討成果（平成 17 年 10 月～平成 18 年 6 月）～」を平成 18 年 9 月に発行。

<sup>4</sup> 平成 17 年 9 月、平成 18 年 6 月にそれぞれ東京で事業承継をテーマとするシンポジウムを開催（それぞれ 500 名程度が参加）したほか、セミナーを仙台、鹿児島等で実施。

る後継者教育が非常に重要であり、後継者教育は、社内での教育と社外での教育に分類される。

後継者教育の一環である後継者向け研修については、中小企業大学校が講座を開講しているほか、各種金融機関等が主催して実施している現状である。なお、商工会議所や商工会においては、新事業展開等を目指す若手後継者等を対象に、経営革新に役立つ研修を実施している（参考2参照）。

（参考2：事業承継関連セミナーの例）

○経営後継者研修 【実施主体：中小企業大学校】

後継者候補や従業員等の幹部候補などを対象に、経営者マインドや能力開発、経営戦略、マーケティング、財務、人的資源管理、情報化及び経営法務等を、ケーススタディや企業実地研修も取り入れながら修得。中小企業大学校・東京校の場合、研修期間は10ヶ月で、費用は一人1,125,000円。

<http://www.smrj.go.jp/inst/tokyo/list/11229/011379.html>

○経営革新塾 【実施主体：全国の商工会議所・商工会】

新事業展開等を目指す若手後継者などを対象に、経営戦略、組織マネジメント等の知識・ノウハウ、成功事例研究等、経営革新に役立つ実践的な知識を約20～30時間程度で修得。費用は一人約5,000円。

<http://www.sogyojinzai.jp/02kaisai.html>

しかし、全体として見た場合には、アンケート結果（P5図3参照）にも表れているとおり、後継者教育が十分に行われているとは言い難い状況である。

## (2) 委員会での議論

- ・後継者教育は非常に重要であり、「事業承継ガイドライン」等も活用して内容を充実していくべきとの意見があった。
- ・後継者に対しても、現経営者と同様、事業承継の重要性を普及啓発し、認識を向上させていくことが必要との意見があった。

### (3)今後の対応の方向性

- ① 社内外の後継者教育の重要性や実施の際の注意点について、「事業承継ガイドライン」やパンフレット等による普及を強化し、現オーナー経営者及び後継者の認識を向上させていくべきである。
- ② 中小企業大学校の「経営後継者研修」については、「事業承継ガイドライン」の内容等を踏まえ、カリキュラムや開催場所の見直し等を通じてその充実を図っていくべきである。
- ③ 商工会議所・商工会の「経営革新塾」には若手後継者も参加することから、後継者向け研修のカリキュラムを導入することを検討するべきである。
- ④ 金融機関等上記以外の機関・団体等についても、後継者向け研修を積極的に行っていくことを検討すべきである。その際には、中小企業庁や中小企業基盤整備機構も、積極的に支援を行っていくべきである。

## 3. 相談受付・対応体制の整備

### (1)抽出された課題

事業承継対策については、実務家への相談が不可欠であるが、実際には、中小企業経営者が実務家等に対して十分に相談を行っているとは言い難い状況である（P 7 図 4 参照）。

その理由としては、中小企業経営者の認識が不十分であることや、事業承継について見ず知らずの他人には相談しにくいこと、相談したこと自体が他人に知られると自社の評判に悪影響を及ぼす恐れがあること等が挙げられる。

また、事業承継に関する相談先については、税理士、公認会計士、金融機関、弁護士等の実務家が多く、中小企業基盤整備機構や商工会議所・商工会等の支援機関が相談先となっているケースは相対的に少ない（P 8 図 6 参照）<sup>5</sup>。

### (2)委員会での議論

#### ①支援機関の相談受付・対応の現状について

- ・支援機関の相談窓口においては、これまで「事業承継」に係る相談を受け、対応するということが殆ど明示されていなかったため、中小企業経営

<sup>5</sup> 商工会議所・商工会では、「事業承継」というカテゴリーを設けて相談件数を把握していないため、事業承継関連相談件数の正確な数値は不明。また、中小企業基盤整備機構及び各支部においては、特定のキーワードで抽出される事業承継関連相談件数は平均 8 件／月程度であり、全体の相談件数に占める割合は 1 % 弱。

者等から相談先として十分認識されていなかった可能性があるとの意見があった。

- ・また、窓口相談しても有効な解決策が提示されないのではないかと期待値の低さが、相談割合の低迷を招いているのではないかと意見があった。
- ・他方、常日頃から巡回して事業者に対する経営上のアドバイス等を行っている経営指導員は、既に一定程度、事業承継に関する相談にも対応しているという意見があった<sup>6</sup>。

## ②今後の相談受付・対応について

- ・各実務家には各種の対策内容について得手・不得手があるのが通常であり、直接実務家に相談が持ち込まれた場合には、当該実務家の得意分野に対策が誘導されるおそれがあることから、中立的に判断する立場にある支援機関は、存在意義が大きいとの意見があった。
- ・今後の相談受付・対応を考えるに当たっては、経営指導員等が相談窓口において求められる役割を明確化するべきであり、さもなければ現場に混乱を招きかねないとの意見があった。
- ・事業承継対策を真剣に考えている中小企業経営者については、最終的には各実務家に対応すると考えられ、相談窓口は入口の役割を果たすべきとの意見があった。
- ・支援機関で相談対応する者に求められる水準として、事業承継に係る各論全てに精通することは現実的には難しいことを踏まえると、問題の全体像の把握、個別案件における適切な問題点の抽出、実務家への振り分け等を行えることが重要との意見があった。
- ・相談窓口のあり方として、複数の実務家による事業承継対策のチームを構成し、あらゆる問題に対応できる体制を整えてはどうかとの意見があった。他方、事業承継はプライベートな問題が多く、最初から大勢の人に相談するには向かないとの意見もあった。
- ・事業承継について、中小企業再生支援協議会の組織構成等を参考に、各都道府県単位で窓口を設置してはどうかとの意見があった。他方、組織化には相当のコストがかかることから、実際のニーズ等も踏まえて慎重に検討すべきとの意見があった。
- ・事業承継に関する相談については、どのようなソリューションを提供したかという点まで含めた分析を加えていく必要があるとの意見があった。
- ・事業承継の問題は、長期的な対応を要するため、定期的にフォローアップする手法などを検討する必要があるのではないかと意見があった。

---

<sup>6</sup> 平成18年7月現在、商工会議所では、全国522箇所、3,393人の経営指導員を配置し、巡回相談・窓口相談を実施（合計年間200万件程度）。また、商工会では、全国2,340箇所、5,000人弱の経営指導員を配置し、巡回指導・窓口相談の合計は年間約340万件。これらの相談件数のうち、一定程度は事業承継関連のものと考えられる。



### ③実務家同士のネットワークについて

- ・事業承継のパターンは多様化してきているので、単独の実務家の対応には限界があり、実務家間のネットワークを強化することが必要との意見が多数あった。
- ・実務家同士のネットワークを考えるに当たっては、全国規模の幅広いネットワークと、都道府県等のレベルでのきめ細かいネットワークの双方が必要との意見があった。
- ・ネットワークをうまく機能させるために、各地の実務家のリスト等があれば有効との意見があった。また、リストに実務家を掲載する際には、一定の基準等を設けるべきとの意見があった。
- ・実務家リストには、各実務家に相談する場合のコストについても可能な限り明記すべきとの意見があった。一方、報酬の体系は、成功報酬とタイムチャージとがあり、各実務家によって異なっているため、その点は認識し、どの段階でどのような報酬をもらうことになるのか整理すべきとの意見があった。
- ・リストに基づき実務家を紹介する際には、結果をアンケート等により捕捉し、クレームチェック等を行う仕組みについて検討すべきとの意見があった。
- ・ネットワークを運用する際には、守秘義務に十分注意すべきであり、個別相談の情報が外部に漏れることがないように注意するとともに、相談の際に相談者に守秘義務を負っていることを示すべきとの意見があった。
- ・ネットワークを構築・拡大するに当たっては、利益相反の問題にも十分注意すべきとの意見があった。

### (3)今後の対応の方向性

- ① 様々な事業承継に関する相談ニーズに個々の実務家が単独で対応するには限界があること等を踏まえ、全国規模での「事業承継支援ネットワーク」（参考3参照）を整備し、広範かつ高度に中小企業経営者をサポートする体制を構築することが必要である。
- ② 最終的には、事業承継支援ネットワークを全国各地にきめこまやかに張り巡らせることが望ましいが、一朝一夕に実現するものではないため、短期（1～2年以内）で実現に向けて取り組むべき事項と、短期的対応の結果も踏まえて中長期の期間で検討・対応していくべき事項とを分けて考えるべきである。

#### 【短期の対応の方向性】

- ③ 公的支援機関である中小企業基盤整備機構の各支部（9箇所）に事業承継問題への対応を専門とする者を配置し、中小企業経営者からの相談受け、

商工会議所・商工会の経営指導員等への情報提供、シンポジウム・セミナー等のコーディネートを行うとともに、各実務家の得意分野を情報共有することや相談対応の際に実務家を相互紹介すること等を実現するためのネットワークの核とするべきである。なお、当該事業を行うに当たっては、まず各実務家の層が厚い大都市圏で専門家の配置等を試行的に実施して効果を検証し、その結果を別の地域で反映させる等、効率的に事業を実施していく方法を採用すべきである。また、ネットワークの運用に当たっては、守秘義務や利益相反の問題に十分注意すべきである。

上記ネットワーク形成のために、各地の士業団体、金融機関、商工会議所・商工会等の団体・機関との交流や、中小企業大学校で行う実務家向けセミナーの事前会合、その他の事業承継に関する催し等、あらゆる機会を広く利用して実務家の得意分野や相談に係るコスト等に関する情報を収集し、実務家リストの作成等を行っていくべきである。

また、中小企業基盤整備機構は、平成 18 年 7 月より「事業承継」を項目に加えた相談対応を開始している。当該相談対応について、中小企業経営者へ広く周知していくとともに、事業承継関連相談の件数、内容、結果等については、データを整理・蓄積し、「事業承継ガイドライン」の改訂や今後の課題抽出・分析、実務家リストの見直し等に利用できるようにするべきである。

- ④ 商工会議所・商工会は、「事業承継ガイドライン」等を用いて事業承継に係る普及啓発を図るとともに、中小企業基盤整備機構の専門人材やネットワークを活用して、一定の知識を有した経営指導員を中心とした相談・取次ぎ体制を一層充実させていくべきである。

なお、実際の相談の際に商工会議所・商工会に求められる役割としては、i) 事業承継に係る基本的情報の提供、ii) 窓口相談等における問題点の所在の把握、iii) 実務家リスト等を用いての適切な実務家の紹介、等であると考えられる。このためには、必要な知識等を研修等で可能な限り多くの経営指導員に修得させていくとともに、中小企業基盤整備機構に置かれる専門人材等との連絡を密にし、実務家の相互紹介が円滑に行われる体制の構築を図っていくべきである。上記目的のためには、日本商工会議所や全国商工会連合会がその実現に向けた取組を行うとともに、中小企業庁や中小企業基盤整備機構も最大限の協力を行っていくべきである。

また、窓口相談等に寄せられた事業承継に係る主な相談の内容等の情報について、アンケート等の方法により把握できるよう検討すべきである。

- ⑤ また、上記ネットワークを全国各地で形成し、円滑に機能させることが必要であるが、当該ネットワークは自然発生的に形成されるものではなく、各地の実務家（弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士、金融機関、M&A 仲介会社等）が協力し、意識的に築き上げていくことが不可欠である。

このためには、関係機関・団体が積極的に取組を行うことが重要である

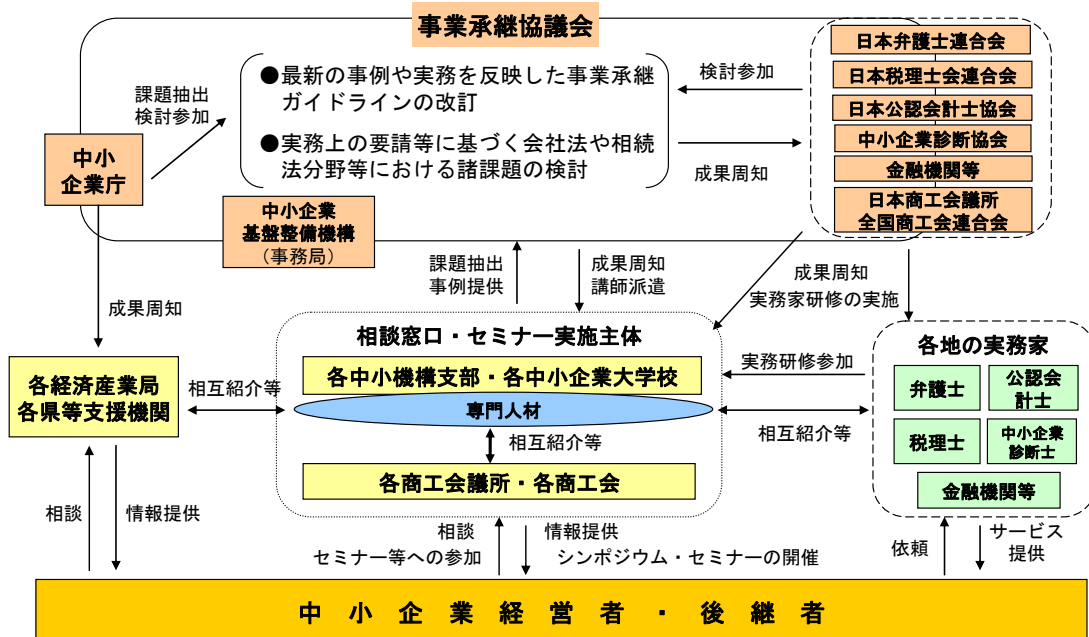
ことを踏まえ、日本弁護士連合会、日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、中小企業診断協会等の士業団体等は、その地域支部や会員等に対して、必要な協力依頼等の働きかけを行うべきである。

【中長期の対応の方向性】

- ⑥ 中小企業基盤整備機構に設置した専門人材による取組を踏まえ、全国各地でよりきめこまやかなネットワーク形成を図るために必要な取組を検討すべきである。その際には、専門人材の配置のあり方（主要商工会議所や都道府県商工会連合等、都道府県レベルでの配置を行うか等）、相談対応の方法（異なる分野の実務家をチーム化して検討を行うかどうか等）、等についても検討すべきである。

(参考3) 「事業承継支援ネットワーク」のイメージ

中小機構の各支部に事業承継問題への対応を専門とする者を配置し、商工会議所・商工会や各実務家等と連携し、事業承継協議会の検討成果も逐次反映して、中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートする「事業承継支援ネットワーク」を形成。



4. 実務家の知識の向上

(1)抽出された課題

事業承継に関する中小企業経営者のニーズは様々であり、実務家に要求される知識も、法務（会社法・相続法等）、税務、企業実務、金融知識等多岐にわたる。しかしながら、事業承継に関する法律・税制等の制度が頻繁に変更

されている実態も踏まえれば、実際に個々の実務家がこれらの知識を広範かつ十分に修得するには相当の困難が伴う状況であり、アンケート結果からも実務家の知識修得が十分でないという実態が明らかとなっている（P 9 図 7 参照）。

日本弁護士連合会・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・中小企業診断協会等の士業団体や、日本商工会議所・全国商工会連合会等の中小企業関係団体は、それぞれの会員や経営指導員等に対して実務家研修を行っているが、事業承継に特化した研修カリキュラムは十分整備されていない状況である。

## (2)委員会での議論

- ・各種実務家が、その専門性や必要性に応じた知識修得をめざすべきであるとの意見があった。
- ・中小企業経営者向けの相談窓口拡充に加えて、実務家向け相談窓口のようなものも必要なのではないかという意見があった。

## (3)今後の対応の方向性

- ① 中小企業大学校において、事業承継協議会の各委員会の検討成果も踏まえて、法務、税務、事業承継計画作成の方法等についての実務家研修を実施することとし、各地の実務家や各士業団体等への呼びかけを行うこと等により、実務家の参加を広く促していくべきである。
- ② 上記研修のカリキュラム・開催場所等については、各実務家の要請等も踏まえて必要に応じて見直しを行っていくべきである。また、当該研修は全国各地で行い、各地の実務家がネットワークを形成する場としても活用すべきである。
- ③ 日本弁護士連合会・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・中小企業診断協会等の士業団体は、各会員に対して、その専門性や必要性に応じた知識修得を促進すべく、会員向け研修の拡充や上記中小企業大学校における研修との連携等の措置を講じていくべきである。

また、日本商工会議所・全国商工会連合会等の中小企業関係団体は、各経営指導員に求められる役割が、i) 事業承継に係る基本的情報の提供、ii) 窓口相談等における問題点の所在の把握、iii) 実務家リスト等を用いての適切な実務家の紹介、等であることを踏まえ、これらの必要な知識等を可能な限り多くの経営指導員が修得できるよう、研修の拡充等をおこなっていくべきである。

さらに、各士業団体・中小企業関係団体で行われる研修について、ネットワークを通じて適切な講師の派遣や教材の提供等の支援がなされるような方法を検討すべきである。

- ④ 将来的には、大学院等アカデミズムの場の講義に取り入れることにより、広く事業承継関連人材を育成していくことも検討すべきである。

## 5. 親族外承継（M&A等）に対する対応

### (1)抽出された課題

近年、事業承継における親族内承継の割合が減少し、従業員等への承継やM&A等の親族外承継が大幅に増加している（P 9 図 8 参照）。

一方、M&Aについては、中小企業経営者の抵抗感が強い（P 10 図 9 参照）、買い手企業とのマッチングが困難（P 10 図 10 参照）等の課題が指摘されている<sup>7</sup>。また、M&Aで事業や株式を取得する場合の資金調達も困難である（P 11 図 11 参照）。

### (2)委員会での議論

- ・ M&Aの仲介については、一部の金融機関が積極的に取り組み、成果を上げているものの、中小企業経営者にとっては、利害関係者である金融機関には相談しにくいような場合もあるとの意見があった。
- ・ 後継者難の企業では、経営者適任人材のニーズがあり、そうした人材紹介の方法についても今後検討していくべきとの意見があった。
- ・ 事業承継に関する税制の中に、M&Aを優遇する制度がなく、無理に親族内承継を選び倒産するケースも生じている。そのため、事業承継が目的のM&Aを優遇する税制制度の検討が必要であるとの意見があった。

### (3)今後の対応の方向性

- ① 「事業承継ガイドライン」等により、事業承継に係るM&Aのメリット等を普及し、中小企業経営者のM&Aに対する抵抗感を和らげていくべきである。
- ② 中小企業経営者のニーズに応じて、中小企業基盤整備機構や商工会議所等の支援機関が、より積極的にM&Aへの相談対応等を強化すべきである。
- ③ 事業承継に係る民間のファンド等について、活用を促進していくべきである。  
また、中小企業基盤整備機構において、既存のファンド事業を拡充する形で、後継者難の問題を抱える中小企業経営者からの既存株式取得を中心

<sup>7</sup> M&Aの仲介については、一部の金融機関等が積極的に取り組んでいる他、東京や大阪など一部の商工会議所もM&Aに関する相談対応やマッチングサービスを行っている。

とするファンドの組成を検討中であるが、金融機関や投資会社等と連携して中小企業の事業承継を支援できるよう、検討を進めるべきである。

さらに、事業承継問題の出口の選択肢の一つとしてのM&Aに対する抵抗感を減少させるためにも、公表後の普及啓発にも力を入れていくべきである。

- ④ 事業譲渡やその他の資金調達面での困難性に対応するため、公的金融機関による制度融資の創設も検討すべきである。

## 6. 事業承継問題に関する今後の継続的検討

### (1)抽出された課題

事業承継協議会では、本年6月、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、の3委員会において、現時点での検討結果を取りまとめた。それらを踏まえ、全国各地で事業承継に関する取組を一層充実させることを目的として検討を開始したのが、本委員会である事業承継将来像検討委員会である。

ただし、「事業承継ガイドライン」については本年6月時点での制度・実務を前提にした、いわば「2006年版」であり、税制等の制度が頻繁に変更されること等も踏まえれば、今後の制度改正・実務変更等に対応した改訂を検討していくことが必要である。

また、相続法検討委及び会社法検討委については、報告書の名称が「中間報告」であることに示されるとおり、今後引き続き検討すべき課題が多く残されており、それらの検討には非常に高度な知見の集積が不可欠である。

さらに、本中間報告についても、現時点で考えられる課題と今後の対応の方向性を示すものであり、今後引き続き検討を深化させていく必要がある。

### (2)委員会での議論

- ・事業承継問題は非常に奥が深く、本腰を入れた検討が必要。限られた時間の中でのみ検討するのではなく、継続的な検討を実施していくことが重要との意見があった。

### (3)今後の対応の方向性

- ① 今後も引き続き事業承継に係る課題の抽出・分析を行い、必要に応じて事業承継協議会を開催して検討を行っていくべきである。
- ② 「事業承継ガイドライン」は、制度改正や実務変更の動向を踏まえ、最新のノウハウや事例等を結集して、定期的に改訂していくべきである。

③ 相続法検討委や会社法検討委において抽出された法務・税務等の課題については、今後引き続き検討を進めていくべきである。

## おわりに

本中間報告は、「事業承継ガイドライン」等これまでの事業承継協議会の検討成果も踏まえ、全国各地において、中小企業の事業承継をサポートする取組を促進していくという観点から、現時点での課題を抽出し、今後の対応の方向性をまとめたものである。

全国各地の中小企業の事業承継の円滑化を実現するためには、主役である現中小企業経営者及び後継者が、事業承継の重要性を十分認識し、必要な知識等を修得するとともに計画的な取組を行うことが重要であり、そのための普及啓発や後継者教育の強化等が必要である。

また、数々の専門知識を必要とする事業承継対策は、経営者・後継者だけで十分に行うことは難しく、相談対応体制の強化、実務家ネットワークの拡充及び個々の実務家の知識の修得が必要不可欠である。

さらに、近年の事業承継は親族外承継の割合が拡大するなど質的にも大きく変化しており、制度や実務の変化も踏まえ、事業承継円滑化に向けた課題の抽出・検討を継続的に行うことが必要である。

本中間報告でまとめられたこれらの対応の方向性について、中小企業庁、中小企業基盤整備機構及び各関係団体等が必要な取組を行うとともに、それらの結果も踏まえ、全国各地の中小企業の事業承継をさらに円滑化していくために、検討が深められていくことが重要である。



## 事業承継将来像検討委員会 委員名簿

(敬称略)

### 【委員長】

松島 茂 法政大学経営学部 教授

### 【委員】

青木 茂人 日本中小企業経営支援専門家協会 常務理事  
石川 慶一郎 クローバー法律事務所 弁護士  
大山 雅己 中央三井信託銀行事業金融部業務第五グループ  
主席調査役  
荻原 剛 東京商工会議所中小企業再生支援部中小企業相談センター  
相談担当課長  
小野 哲 上村・小野法律事務所 弁護士  
加藤 靖慶 中小企業診断協会 本部理事／愛知県支部 支部長  
小林 健彦 日本税理士会連合会 専務理事  
小見山 満 日本公認会計士協会 常務理事  
佐藤 悦緒 経済産業省中小企業庁事業環境部 財務課長  
清水 至亮 静岡銀行法人部法人営業統括グループ グループ長  
高橋 茂明 武蔵村山市商工会 事務局長  
千葉 栄作 みずほ銀行事業調査部法人コンサルティング室 室長  
堤 三一 商工中金事業推進部 次長  
寺澤 政治 寺澤政治法律事務所 弁護士  
鳥飼 重和 鳥飼総合法律事務所 代表弁護士  
中村 英司 信金キャピタル株式会社企業部 企業部長  
半田 力 中小企業基盤整備機構 理事  
平川 忠雄 税理士法人平川会計パートナーズ 代表社員 税理士  
法田 真一 日本プライベートエクイティ株式会社 代表取締役社長  
深山 雅也 錦織・深山法律事務所 弁護士

### 【事務局弁護士】

幸村 俊哉 東京丸の内・春木法律事務所 弁護士