

音更町内事業所の事業承継及び人材採用に関するアンケート 結果報告書

1. 調査概要

(1) 調査目的

音更町の次期総合計画（計画期間 2021～2030 年）策定に当たり、今後のまちづくりの根幹である地域経済を支える雇用、経営（町内事業所）の継続等における課題を把握するために音更町内の事業所を対象に、事業承継と人材採用について何うことを目的に行った。

(2) 調査方法

経済センサスー基礎調査と合わせて実施（調査員が訪問）した。

(3) 調査期間

令和元年 6 月から 9 月まで（4 か月間）

(4) アンケート送付数と回収数

配布数 1,165 件、回収数 432 件（10/31 現在）、回収率 37.1%

(5) 集計対象数

270 件（うち商工会会員 156 件(57.8%)、非会員 87 件(32.2%)、判別がつかないもの 27 件(10.0%)）

※商工観光業者で事業承継支援が必要な事業所を選別し集計した。

(6) 調査項目

	調査項目
事業承継	問 1 事業所の業種
	問 2 事業所の今後（10 年程度）の事業展開の見通し
	問 3 代表を退かれる際、事業をどうするか
	問 4 どのような事業承継を考えているか
	問 5 事業承継に関する悩み・課題
	問 6 事業承継に関して、どのような施策・支援を活用したいか
廃業（事業清算）	問 7 廃業（事業清算）をする理由
	問 8 廃業の予定時期
	問 9 廃業後の悩み・心配
人材採用	問 10 正社員の採用頻度
	問 11 正社員の採用方法・ルート
	問 12 必要な人材の確保

【問1】貴事業所の業種は下記のいずれですか。(主な業種1つ)

表1-1 事業所の業種(主な業種1つ)

業種	回答数					割合			
	全事業所					法人	個人	事業所計	うち商 工会員
	法人		個人						
	うち商 工会員		うち商 工会員						
製造業	10	6	4	4	3	3.7%	3.7%	3.7%	4.5%
建設業	83	70	43	13	9	43.5%	11.9%	30.7%	33.3%
運輸業	8	7	7	1	0	4.3%	0.9%	3.0%	4.5%
卸売業	12	11	7	1	1	6.8%	0.9%	4.4%	5.1%
小売業	34	20	9	14	9	12.4%	12.8%	12.6%	11.5%
料理飲食業	22	6	6	16	7	3.7%	14.7%	8.1%	8.3%
宿泊業	10	9	5	1	0	5.6%	0.9%	3.7%	3.2%
金融・保険業	1	1	0	0	0	0.6%	0.0%	0.4%	0.0%
不動産業	7	5	2	2	0	3.1%	1.8%	2.6%	1.3%
サービス業	83	26	16	57	28	16.1%	52.3%	30.7%	28.2%
合計	270	161	99	109	57	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※法人とは、株式会社、有限会社、合同会社である。個人とは、個人事業主である。

図1-1 事業所の業種(全事業所)

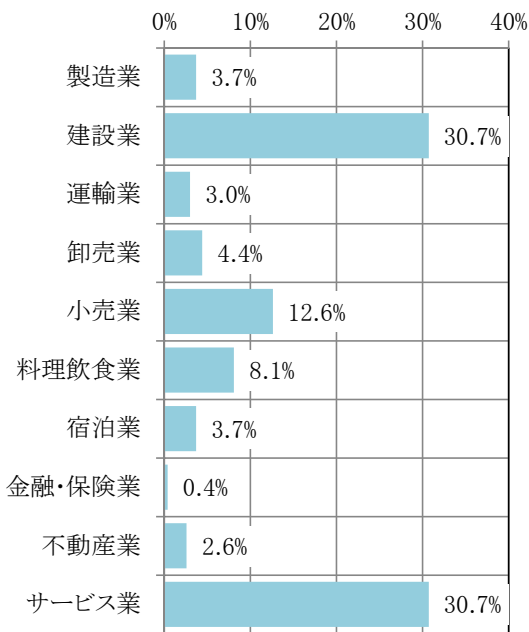
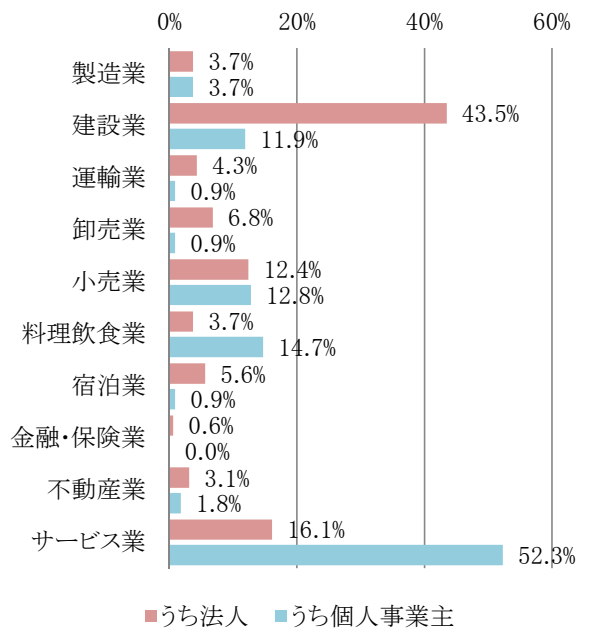


図1-2 事業所の業種(法人・個人)



【調査結果概要】

- ・全事業所での業種は、建設業83件(30.7%)とサービス業83件(30.7%)の割合が高い。
- ・建設業の8割(84.3%)は法人(株式会社、有限会社、合同会社)である。
- ・事務所の種類で最も多い個人事業主では、全事業所に比べ、建設業の割合が低下し、料理飲食業、サービス業の割合が高まっている。
- ・商工会員、非会員ともに、建設業、サービス業、小売業の割合が高い。

【問2】貴事業所の今後(10年程度)の事業展開の見通しに一番近いものに○をつけてください。

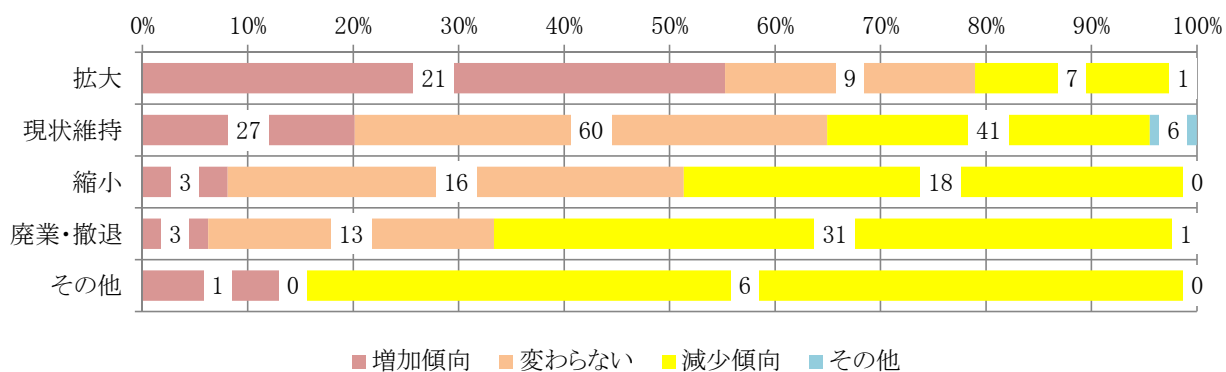
表2-1 今後(10年程度)の事業展開の見通し

	回答数	割合
拡大	38	14.3%
現状維持	136	51.1%
縮小	37	13.9%
廃業・撤退	48	18.0%
その他	7	2.6%
合計	266	100.0%
無回答	4	

表2-2 今後(10年程度)の事業展開の見通しと現在の売上高

事業展開の見通し	現在の売上高					無回答	合計
	増加傾向	変わらない	減少傾向	その他	計		
拡大	21	9	7	1	38	0	38
現状維持	27	60	41	6	134	2	136
縮小	3	16	18	0	37	0	37
廃業・撤退	3	13	31	1	48	0	48
その他	1	0	6	0	7	0	7
計	55	98	103	8	264	2	266
無回答	1	0	2	0	3	1	4
合計	56	98	105	8	267	3	270

図2-2 今後(10年程度)の事業展開の見通しと現在の売上高



【調査結果概要】

- ・現状維持の見通しを持っている事業所は、半数を超える136件(51.1%)である。(表2-1)
- ・縮小する事業者と廃業・撤退する事業所を合わせると85件(31.9%)である。(表2-1)
- ・縮小、廃業・撤退の見通しを持っている事業所のうち、現在の売上高が増加傾向にあるものが6件(7.1%)、変わらないものが29件(34.1%)である。(表2-2)
- ◆今後の事業展開の見通しとして、縮小、廃業・撤退とする事業所が3割にのぼるが、そのうち現在の売上高が「増加傾向」、「変わらない」とした事業所が含まれている。これは今後の事業所の減少を示唆するが、事業承継の支援次第では事業所減少に歯止めをかけることができる可能性があることを示している。
- ◆一方、現在の売上高は減少傾向にあるが、今後の事業展開の見通しとして拡大を目指す事業所もある。これら事業所に対する売上増加に関する支援も検討課題である。

【問3】あなたが代表を退かれる際、事業はどうされますか。

表3-1 代表引退の際の事業承継の考え方

	回答数					割合			
	全事業所					法人	個人	事業所計	うち60歳以上
	法人		個人						
		うち60歳以上		うち60歳以上					
事業承継を考えている	100	79	51	21	17	49.7%	19.3%	37.3%	45.3%
廃業を考えている	70	22	16	48	34	13.8%	44.0%	26.1%	33.3%
事業承継か廃業か検討中	36	18	6	18	9	11.3%	16.5%	13.4%	10.0%
まだ、考えていない	58	36	6	22	9	22.6%	20.2%	21.6%	10.0%
その他	4	4	2	0	0	2.5%	0.0%	1.5%	1.3%
合計	268	159	81	109	69	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
無回答	2	2	0	0					

表3-2 60歳以上の代表者の交代(引退)の時期と事業承継の考え方

事業承継の考え方	60歳以上の代表者の交代(引退)の時期							無回答	合計
	1~5年後	6~10年後	11~15年後	16~20年後	21年以上	未定	小計		
事業承継を考えている	31	4	1	0	0	30	66	2	68
廃業を考えている	12	7	0	0	0	27	46	4	50
事業承継か廃業か検討中	3	1	0	0	0	11	15	0	15
まだ、考えていない	1	0	0	0	0	14	15	0	15
その他	1	0	0	0	0	1	2	0	2
合計	48	12	1	0	0	83	144	6	150

【調査結果概要】

- ・事業承継を考えている事業所が100件で約4割(37.3%)を占める。(表3-1)
- ・廃業を考えている事業所が70件で2割(26.1%)を超えている。(表3-1)
- ・事業承継を考えている事業所のうち、法人は79件(79.0%)を占める。うち60歳以上は51件(64.6%)である。(表3-1)
- ・廃業を考えている事業所のうち、個人事業主は48件(68.6%)を占める。うち60歳以上は34件(70.8%)である。(表3-1)
- ・事業承継か廃業か検討中とまだ、考えていないを合わせると、94件で3割(35.0%)を超えている。(表3-1)
- ・個人事業主のうち、44.0%(=48/109)は廃業を考えており、事業承継か廃業か検討中とまだ、考えていないを合わせると36.7%(=40/109)の代表者が、自身が退く際に事業をどうするか悩んでいる。(表3-1)
- ・60歳以上の代表者で事業承継を考えている事業所は68件(45.3%)である。うち、交代時期が1~5年後を予定しているのは31件(47.0%)、未定は30件(45.5%)であり、合わせると61件(92.4%)である。(表3-1、表3-2)
- ・60歳以上の代表者で廃業を考えている事業所は50件(33.3%)である。うち、交代時期が1~5年後を予定しているのは12件(26.1%)、未定は27件(58.7%)であり、合わせると39件(84.8%)である。(表3-1、表3-2)

【問4】事業承継を考えている方(問3で「事業承継を考えている」、「事業承継か廃業か検討中」に○の方のみ)にお聞きします。どのような事業承継を考えていますか。下記のうち可能性のあるものに○をつけてください。

表4-1 事業承継の類型(いくつでも)

	回答数	割合	選択率
実子への承継	73	46.2%	53.7%
実子以外の親族への承継	8	5.1%	5.9%
社内(役員・従業員)での承継	30	19.0%	22.1%
M&A(事業譲渡)	15	9.5%	11.0%
候補者がいない	7	4.4%	5.1%
まだ、具体的に考えていない	24	15.2%	17.6%
その他	1	0.6%	0.7%
合計	158	100.0%	136
無回答	2		

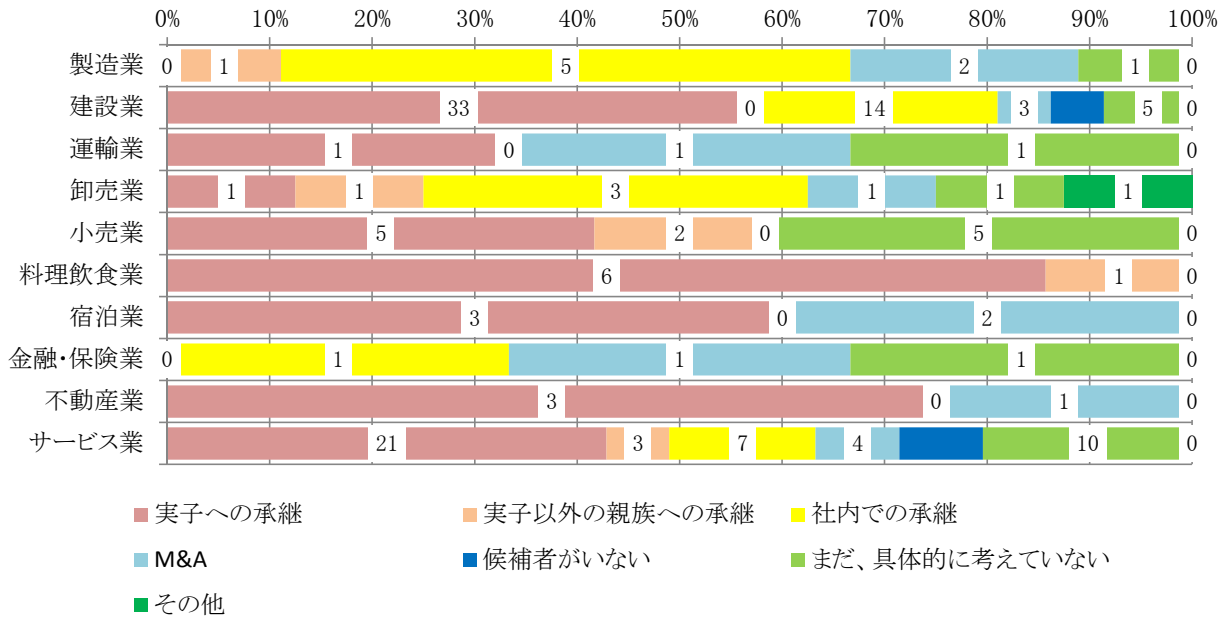
81.7%

※選択率=当該選択肢/実回答数

表4-2 事業所の業種と事業承継の類型

業種	事業承継の類型								
	継実子への承	継親実族子への承の	継社内での承	M & A	ない候補者がい	い的まだ、ないにだ、考えて、具体	その他	無回答	合計
製造業	0	1	5	2	0	1	0	0	9
建設業	33	0	14	3	3	5	0	0	58
運輸業	1	0	0	1	0	1	0	0	3
卸売業	1	1	3	1	0	1	1	0	8
小売業	5	2	0	0	0	5	0	0	12
料理飲食業	6	1	0	0	0	0	0	0	7
宿泊業	3	0	0	2	0	0	0	1	6
金融・保険業	0	0	1	1	0	1	0	0	3
不動産業	3	0	0	1	0	0	0	0	4
サービス業	21	3	7	4	4	10	0	1	50
合計	73	8	30	15	7	24	1	2	160

図4-2 業種と事業承継の類型



【調査結果概要】

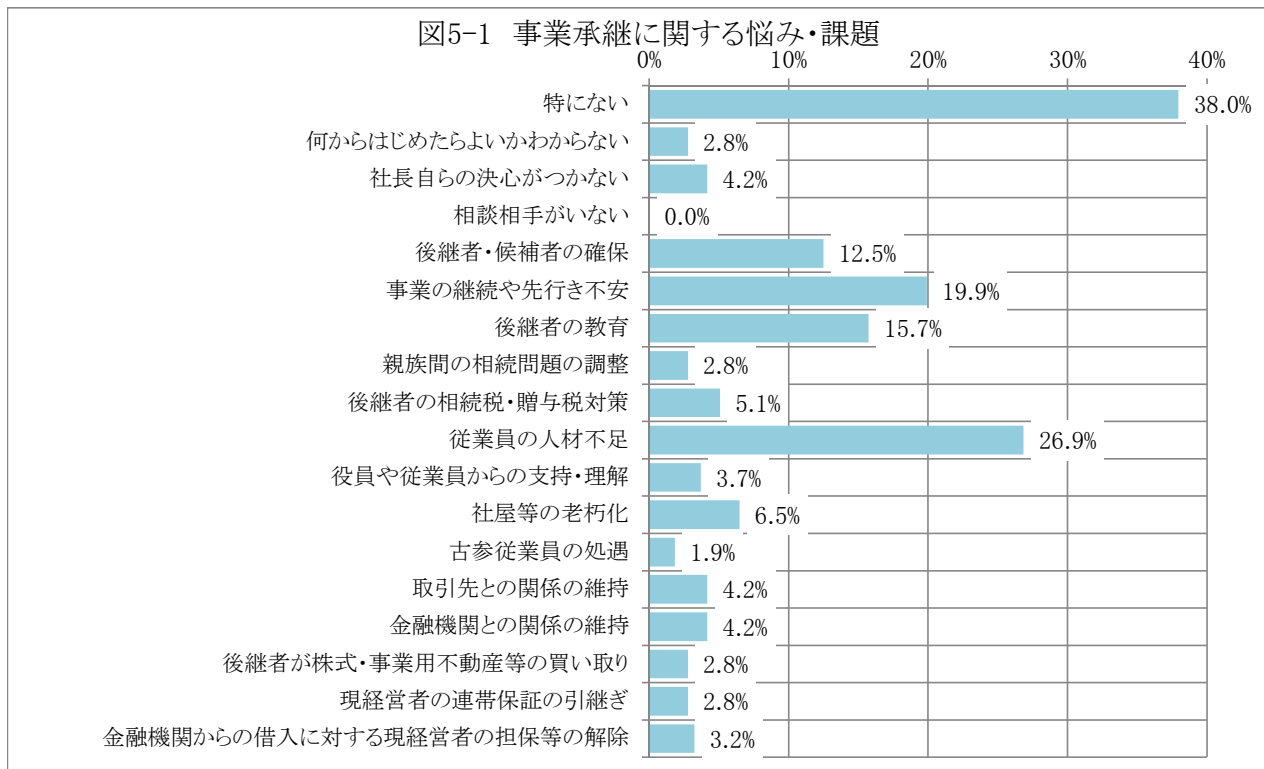
- ・実子への承継を候補に考えている事業所が73件で5割(53.7%)を超える。親族、親族外・社内承継も合わせると111件で8割(81.7%)の事業所がこの3つの承継を考えている。
- ・M&A(事業譲渡)を考えている事業所は15件(11.0%)である。
- ・候補者がいない事業所は7件(5.1%)である。
- ・まだ、具体的に考えていない事業所が24件(17.6%)である。

【問5】事業承継に関する悩み(課題になりそうなこと)をお教えてください。(いくつでも)

表5-1 事業承継に関する悩み・課題(いくつでも)

	回答数		割合	選択率	最大の悩み
	全体	うち60歳以上			
特にない	82	41	24.2%	38.0%	1
何からはじめたらよいかわからない	6	1	1.8%	2.8%	2
社長自らの決心がつかない	9	8	2.7%	4.2%	2
相談相手がいない	0	0	0.0%	0.0%	0
後継者・候補者の確保	27	5	8.0%	12.5%	7
事業の継続や先行き不安	43	19	12.7%	19.9%	19
後継者の教育	34	15	10.0%	15.7%	3
親族間の相続問題の調整	6	4	1.8%	2.8%	1
後継者の相続税・贈与税対策	11	6	3.2%	5.1%	2
従業員の人材不足	58	26	17.1%	26.9%	23
役員や従業員からの支持・理解	8	3	2.4%	3.7%	2
社屋等の老朽化	14	6	4.1%	6.5%	2
古参従業員の処遇	4	1	1.2%	1.9%	0
取引先との関係の維持	9	5	2.7%	4.2%	2
金融機関との関係の維持	9	9	2.7%	4.2%	0
後継者が株式・事業用不動産等の買い取り	6	2	1.8%	2.8%	2
現経営者の連帯保証の引継ぎ	6	5	1.8%	2.8%	1
金融機関からの借入に対する現経営者の担保等の解除	7	5	2.1%	3.2%	1
合計	339	161	100.0%	216	70
無回答	10	5			16

図5-1 事業承継に関する悩み・課題



【調査結果概要】

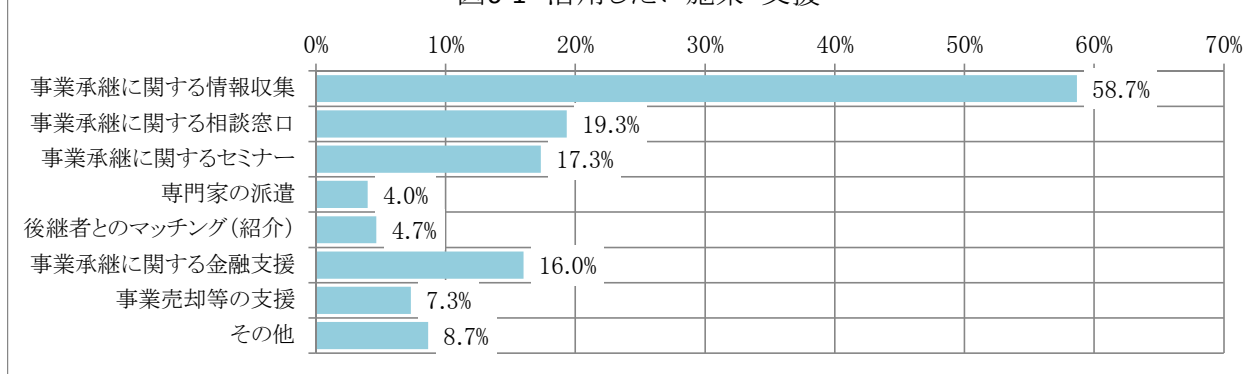
- ・4割近い(38.0%)の事業所が事業承継に関する悩み・課題が「特になし」としている。
- ・悩み・課題の中で最も大きなものは、「従業員の人材不足」(26.9%)、「事業の継続や先行きの不安」(19.9%)、「後継者の教育」(15.7%)であり、この3つで全体の62.5%を占める。
- ・60歳以上の経営者の悩みで全体に占める割合が高いのは、「金融機関との関係の維持」100%(=9/9)、次いで「社長自らの決心がつかない」88.9%(=8/9)、「現経営者の連帯保証の引継ぎ」83.3%(=5/6)となっている。
- ◆後継者も含め、従業員不足が深刻な課題となっている。
- ◆事業承継に関する様々な悩み・課題により、社長の決心がつかず、事業承継が中々前に進まない現状があると言える。調査結果から、相談相手がいないのではなく、様々な悩みを社長が一人で抱えている実態が伺える。
- ◆事業承継には、法務、税務、資金面など解決すべき課題が多く、5～10年程度の期間をかけた準備が必要である。したがって事業承継時期「未定」の事業承継に当たっての悩み・課題が「特になし」をもって事業承継に関わる問題は少ないと判断すべきではないと考えられる。

【問6】事業承継に関して、どのような施策・支援を活用したいですか。(いくつでも)

表6-1 活用したい施策・支援(いくつでも)

	回答数					割合	選択率
	全事業所						
	法人	個人					
	うち商工会員	うち商工会員	うち商工会員	うち商工会員			
事業承継に関する情報収集	88	65	48	23	11	43.1%	58.7%
事業承継に関する相談窓口	29	21	17	8	6	14.2%	19.3%
事業承継に関するセミナー	26	23	19	3	3	12.7%	17.3%
専門家の派遣	6	6	6	0	0	2.9%	4.0%
後継者とのマッチング(紹介)	7	5	3	2	2	3.4%	4.7%
事業承継に関する金融支援	24	20	15	4	2	11.8%	16.0%
事業売却等の支援	11	7	4	4	3	5.4%	7.3%
その他	13	6	3	7	3	6.4%	8.7%
合計	204	153	115	51	30	100.0%	150
無回答	48	31	15	17	13		

図6-1 活用したい施策・支援



【調査結果概要】

- ・「事業承継に関する情報収集」に対するニーズは約6割(58.7%)の事業所にある。
- ・次いで「事業承継に関する相談窓口」(19.3%)、「事業承継に関するセミナー」(17.3%)、「事業承継に関する金融支援」(16.0%)と続く。
- ・数は少ないが、事業売却等の支援(7.3%)や後継者とのマッチング(4.7%)等へのニーズもある。これらに対する支援の成否が今後の地域経済の基盤強化の上でも欠かすことのできないものと考えられる。
- ◆ニーズの高いセミナーを開催し情報提供を行い、社長が悩み・不安を相談できる相談窓口開設が有効であると考えられる。

【問7】廃業(事業清算)をする理由について、お教えてください。

表7-1 廃業(事業清算)をする理由

廃業(事業清算)の理由	回答数					割合
	全事業所					
	法人		個人			
		うち商工会員		うち商工会員		
適当な後継者がいないため	33	10	4	23	11	51.6%
事業に将来性がないため	13	5	4	8	3	20.3%
業績が悪化しているため	8	1	0	7	1	12.5%
相続税の負担が大きい	0	0	0	0	0	0.0%
その他	10	4	1	6	2	15.6%
合計	64	20	9	44	17	100.0%
無回答	6	2	2	4	2	

【調査結果概要】

- ・廃業を考えている事業所の5割超(51.6%)の33件が、廃業理由を「適当な後継者がいないため」としている。
- ・「適当な後継者がいないため」とした事業所のs種類は、個人事業主が23件(69.7%)、法人が10件(30.3%)である。
- ・「事業に将来性がないため」に廃業を考えている事業所は13件(20.3%)である。
- ◆親族・社内に後継者が不在の事業所には、M&Aなどによるマッチング支援により後継者候補を探すことや、UIJターンにより後継者候補を雇用することも考えられる。

【問8】廃業の予定は、いつごろをお考えですか。

表8-1 廃業の予定時期

	回答数	割合
0～5年後	16	23.9%
6～10年後	9	13.4%
11～15年後	1	1.5%
16～20年後	0	0.0%
できるだけ続ける	17	25.4%
未定	24	35.8%
合計	67	100.0%
無回答	3	

【調査結果概要】

- ・廃業を考えている事業所のうち、10年以内の廃業を予定している事業所が25件で約4割(37.3%)を占めているが、一方で「できるだけ続ける」、「未定」の合計が41件で6割(61.2%)を超える。
- ◆未定も合わせると、今後10年でかなりの数の廃業事業所が生じると思われる。

【問9】廃業後の悩み・心配がありましたらお教えてください。(3つまで)

表9-1 廃業後の悩み・心配(3つまで)

	回答数			割合	選択率
	全事業所数				
	法人	個人			
収入	35	11	24	38.0%	64.8%
従業員の仕事・生活	6	4	2	6.5%	11.1%
店舗・事務所の空き家化	2	0	2	2.2%	3.7%
取壊し費用	11	7	4	12.0%	20.4%
やりがい・生きがいの喪失	16	4	12	17.4%	29.6%
事業整理作業の負担(煩雑さ)	12	4	8	13.0%	22.2%
相続	1	0	1	1.1%	1.9%
事務所・店舗等の買い手・借り手の有無	6	3	3	6.5%	11.1%
その他	3	2	1	3.3%	5.6%
合計	92	35	57	100.0%	54
無回答	16	4	12		

【調査結果概要】

・廃業後の悩みとして、「収入」が35件(64.8%)が最も多く、次いで「やりがい・生きがいの喪失」が16件(29.6%)、「事務整理作業の負担(煩雑さ)」が12件(22.2%)、「取壊し費用」が11件(20.4%)となっている。

【問10】貴事業所での正社員の採用頻度をお教えてください。

表10-1 正社員の採用頻度について

	回答数	割合
正社員の採用はほとんどない	115	47.5%
ほぼ毎年	28	11.6%
2～3年に1度程度	16	6.6%
4～5年に1度程度	3	1.2%
不定期(欠員が発生したとき)	62	25.6%
その他	18	7.4%
合計	242	100.0%
無回答	28	

【調査結果概要】

・「正社員の採用はほとんどない」事業所が115件で4割(47.5%)を超える。
 ・人材が不足(欠員発生)した際に募集をかける企業が62件で約3割(25.6%)である。

【問11】貴事業所での正社員の採用方法・ルートをお教えてください。(いくつでも)

表11-1 正社員の採用方法・ルートについて(いくつでも)

	回答数	割合	選択率
縁故・知人等紹介	119	38.5%	38.4%
ハローワーク	72	23.3%	23.2%
学校求人	18	5.8%	5.8%
求人誌	40	12.9%	12.9%
求人サイト	25	8.1%	8.1%
新聞	16	5.2%	5.2%
求人(企業)説明会	5	1.6%	1.6%
その他	14	4.5%	4.5%
合計	309	100.0%	179
無回答	90		

【調査結果概要】

- ・約4割(38.4%)の119事業所が「縁故・知人による紹介」による採用(求人)をしている。
- ・次いで高い採用方法は、ハローワークを通じてのもの72件(23.2%)である。
- ・上記以外の採用方法を利用している事業所は、いずれも2割以下である。
- ・「学校求人」18件(5.8%)、「求人(企業)説明会」5件(1.6%)の利用が低い。このことから新卒採用への取り組みが低く、新卒者にとって町内就職は見えにくくなっているのではないかと考えられる。

【問12】貴事業所では、現在、必要な人材を確保できていますか。

表12-1 必要な人材の確保状況

	回答数	割合
できている	112	50.5%
できていない	102	45.9%
その他	8	3.6%
合計	222	100.0%
無回答	48	

【調査結果概要】

- ・資質・能力の問題か人数の問題かはわからないが、必要な人材を確保できていない事業所が102件で4割(45.9%)を超える。

2. 次年度に向けた取り組み

アンケートの結果から、事業承継を考えている事業所は100件(37.3%)、検討中と合わせると136件(50.7%)となる。事業承継を考えている事業所のうち68件(68.0%)が60歳以上の代表者である。事業承継に関する悩みや課題は、従業員の人材不足(26.9%)、事業の継続や先行き不安(19.9%)、後継者の教育(15.7%)、後継者・候補者の確保(12.5%)となっており、これら多岐にわたる課題があるため、社長自らの決意がつかず、また、相談先や何から事業承継の準備を始めて良いかわからないため、事業承継が中々前に進まない現状が伺える。

承継の類型別では、実子への承継73件(53.7%)、親族への承継8件(5.9%)、社内承継30件(22.1%)で合わせると81.7%となる。また、M&A(事業譲渡)は15件(11.0%)となっている。

中小企業庁が示す事業承継に向けた5ステップにより、まずは事業承継に向けた準備の必要性を認識してもらうため、アンケート結果でもニーズの高かった「情報収集」、「セミナーの開催」、「相談窓口の開設」を実施することにより広く情報提供を行うとともに、現経営者の悩みや不安解消を図るため、相談に応じる体制を作ることが必要であると考えられる。

また、廃業を考えている事業所は70件(26.1%)で、そのうち60歳以上の経営者が50件(71.4%)となっている。代表者の交代時期(≒廃業時期)が近い60歳以上の経営者において、交代時期は、10年後までが19件(41.3%)で、未定が27件(58.7%)である。未定とは具体的に時期を決めてはいないが、年齢的なことを考えるとできるところまで続けるが、近い将来に廃業が訪れる事業所もあることを示している。つまり、今後10年程度でかなりの数の廃業事業所が生じると考えられる。

廃業の理由としては、「適当な後継者がいないため」が33件(51.6%)と最も高い。事業所の種類別に見ると個人事業主が23件(69.7%)（うち商工会員は11件）となっている。個人事業主の場合、自分の代限りという経営の考え方もあると推察されるが、全体としては従業員の採用も含めて人材の確保、育成が大きな課題である。経営状況が良好な事業所で、マッチングやU I J ターンの事業等により後継者確保ができれば、黒字廃業を回避することができ、空き店舗も減り地域の活性化につながることから、商工会と連携し、個人事業主で代表者が高齢で交代時期が近い将来にある事業所から個別に対応していくことも必要であると考えられる。

個人事業主に対する支援として、事業承継、経営改善、廃業後の生活に関する支援と起業支援が必要である。個人事業主は事業所数が最も多く(本調査)、その経営は地域経済にとって重要である。個人事業主は、従業員数が少なく、代表者の年齢が高く、廃業予定事業所の7割近くを占めている。また、創業者が代表をしている割合も高い。この調査からは個人事業主から株式会社等へ成長・発展していている事業所がどの程度あるのかは不明だが、1代限りで廃業する事業所も相当数あるのではないかと推察される。一方で新たに起業する場合の事業所の種類としても4割前後を占めており、起業形態としては有力なものであると考えられる。株式会社等に比べて起業、廃業のサイクルが短いと考えられる。

このような特徴のある個人事業主に対しては、成長・拡大支援としての法人化支援、廃業を視野にいれた廃業後の生活支援や空き家・空き店舗等を抑制するためにも社屋等の流動化支援などが必要であると考えられる。個人事業主に対する支援は、雇用の面では大きくはないが、地域経済の活性化には有意義なものである。多様性や単に事業主としてではない地域のまちづくりを支える人材としても重要な役回り(たとえば、商工会会員として地域の活性化イベントへの協力など)を担っている。個人事業主に対しては、廃業後に備え、収入確保とやりがい・生きがいのため、リタイア後の役割の用意が必要であると考えられる。

1. 事業承継の構成要素

事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取組みであり、事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要がある。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別される。

人（経営）の承継	資産の承継	
・経営権	<ul style="list-style-type: none"> ・株式 ・事業用資産 (設備・不動産等) ・資金 (運転資金・借入等) 	
知的資産の承継		
<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念 ・経営者の信用 ・知的財産権(特許等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の技術や技能 ・取引先との人脈 ・許認可 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウ ・顧客情報

(1) 人（経営）の承継

後継者への経営権の承継。会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば現経営者の廃業・後継者の開業によるものである。経営に必要な能力を身につけさせ、また知的資産を含めて受け継いでいくには5年から10年以上の準備期間が必要とされている。

(2) 資産の承継

事業を行うために必要な資産(設備や不動産などの事業用資産、債権、債務であり、株式会社であれば会社所有の事業用資産を包含する自社株式である。)の承継を指す。会社形態であれば、株式の承継が基本となる。個人事業主の場合は、機械設備や不動産等の事業用資産を現経営者が保有していることが多いため、個々の資産を承継する必要がある。また、株式・事業用資産を贈与・相続により承継する場合、資産の状況によっては多額の贈与税・相続税が発生することがある。資産の承継に際して考慮すべきポイントは専門的かつ多岐にわたるため、資産の承継に向けた準備に着手する段階で、早期に税理士等の専門家に相談することが有益である。

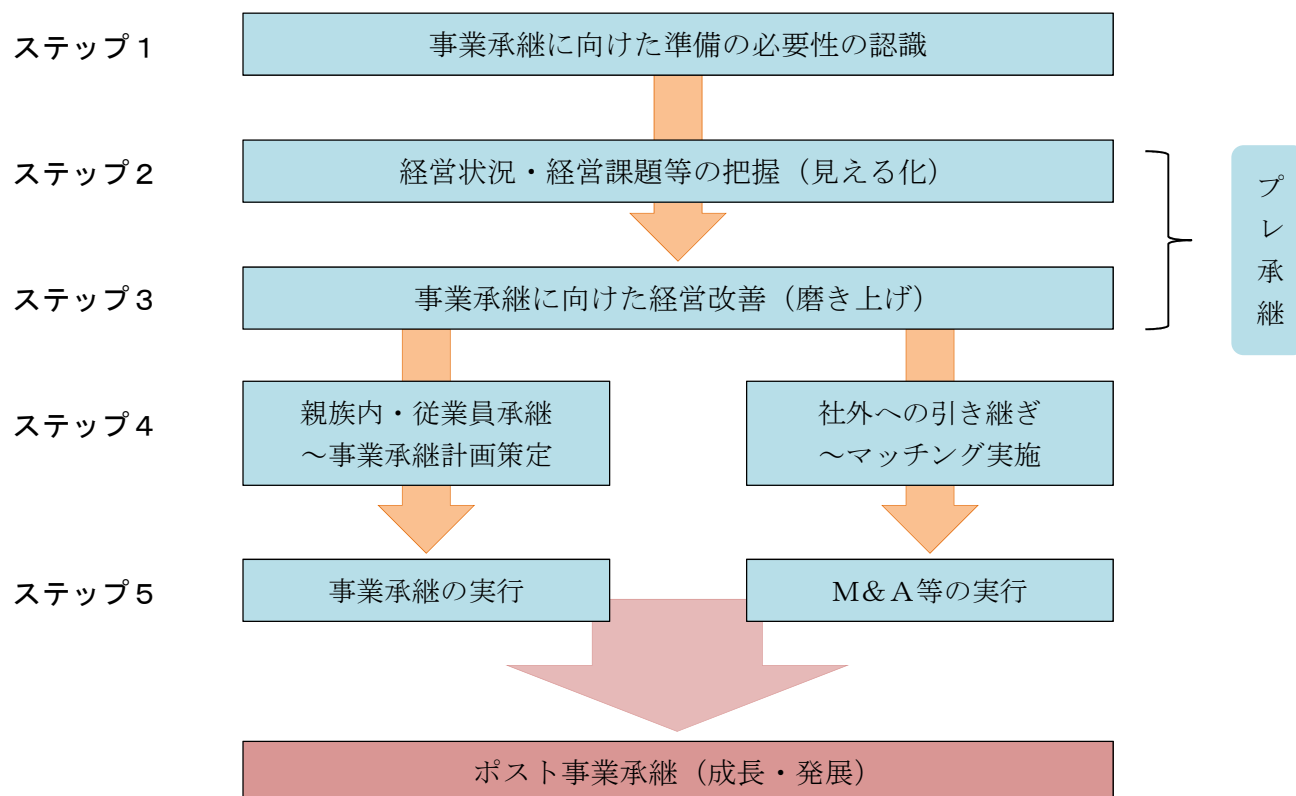
(3) 知的財産の承継

「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランド)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」である。

事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取組が極めて重要である。自社が保有する知的資産に気付くことから始め、その「見える化」を行うことが大切である。

2. 事業承継に向けた準備について

(1) 事業承継に向けた5ステップ



1. 事業承継に向けた準備について

事業承継の円滑化のためには、早期に準備に着手し、専門家等の支援機関の協力を得ながら、事業承継の実行、さらには自社の事業の10年後も見据えて、着実に行動を重ねていく必要がある。

どのような経営者であっても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備に着手することはできない。次に、経営状況や経営課題等を把握し、これを踏まえて事業承継に向けた経営改善に取り組む必要がある。

親族内・従業員承継：後継者ととともに事業計画や資産の移転計画を含む事業承継計画を策定

社外への引継ぎ：引継ぎを選定するためのマッチングを実施し、合意に至ればM&A等を実行

後継者教育等の準備に要する期間を考慮し、経営者が概ね60歳に達した頃には事業承継の準備に取り組むことが望ましい。早期・計画的な事業承継の取組は、一義的には経営者本人の自覚に委ねられるが、日常の多忙さ等から対応が後手に回りがちなため、国や自治体、支援機関が概ね60歳を迎えた経営者に対して準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要である。

2. 経営状況・経営課題等の把握（見える化）

事業を後継者に円滑に承継するためのプロセスは、経営状況や経営課題、経営資源等を見える化し、現状を正確に把握することから始まる。把握した自社の経営状況・経営課題等をもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、商品力・開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているか等を再度見直して自社の強みと弱みを把握し、強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すことが必要である。

① 会社の経営状況の見える化

経営状況の把握は、会社を取り巻く環境変化やそれに伴う経営リスク等も合わせて把握する必要がある。また、経営資源には、貸借対照表に計上される資産のみならず、知的資産等の目に見えない資産も含まれることに留意が必要である。「経営状況の見える化」の目的は、経営者自らの理解促進に留まらず、関係者に対して自社の状態を開示することでもある。

② 事業承継課題の見える化

会社の経営状況のみならず、事業承継を行うにあたっての課題を見える化し、早期の対応につなげる必要がある。

- ・後継者候補の有無を確認する。候補がいる場合は、承継に係る意思確認の時期や、候補者の能力、適性、年齢、意欲等を踏まえ、後継者に相応しいかどうかを検討する。後継者候補がない場合は、社内外における候補者の可能性について検討する。
- ・後継者候補に対して、親族内株主や取引先等から異論が生じる可能性がある場合は、その対応策を事前に検討する。
- ・親族内承継の場合は、将来の相続発生も見据えて、相続財産を特定し、相続税額の試算、納税方法等を検討する。

3. 事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であること、経営者は、次世代にバトンを渡すまで、事業の維持・発展に努め続けなければならないこと等を考慮すると、親族内に後継者がいる場合であっても、現経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者に事業を引き継ぐ姿勢を持つことが望まれる。承継前に経営改善を行い、後継者候補となる者が後を継ぎたくないような経営状態まで引き上げておくことや、魅力作りが大切である。

「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制などを含み、これらのいわゆる知的資産が「強み」となることも多い。また、「磨き上げ」は、自ら実施することも可能であるが、対応が多岐にわたるため、効率的に進めるために士業等の専門家や金融機関等の助言を得ることも有益である。

◇ 廃業や廃業後の生活をサポートする仕組み

① 小規模企業共済制度（退職金制度）

小規模企業において、廃業や共同経営者の退任、会社等の解散等の場合において、経営者が第一線を退いたときの生活資金をあらかじめ準備しておくための共済制度である。独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営しており、同制度に加入後6ヵ月以上経過し、廃業後に生活が苦しくなった場合に、掛金の額と納付月数に応じて、共済金が支払われる。

② 廃業コスト負担への対応

設備を廃棄する等のコストも、企業にとって大きな負担である。廃業コストに対しては、一部の民間金融機関で事業整理支援ローンを取り扱っているところもある。当該事業整理支援ローンは、先行き不透明な経営環境下で今後の事業展望が描きづらく、業績不振からの脱却が困難であると判断せざるを得ない企業や、後継者不在等で事業承継対策ができない企業に対し、廃業に至るまでの事業資金を融資するものである。

③ 廃業にかかる相談窓口

廃業を含む、様々な経営課題に関する相談に対応するワンストップ相談窓口として、中小企業庁が各都道府県に「よろず支援拠点」を設置している。