

# 基礎研 レター

## 中小企業の「2025年問題」

～根深い事業承継問題～

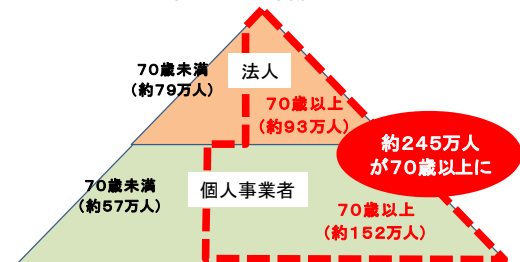
総合政策研究部 主任研究員 中村 洋介

(03)3512-1864 y-nakamura@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

中小企業の事業承継問題が話題になる機会が増えている。経営者が高齢化していく中、後継者が見つからない中小企業も多い。2017年秋に経済産業省と中小企業庁が出した試算<sup>1</sup>によれば、「現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる」可能性があるという。あわせて、休廃業・解散企業の約5割が赤字であることにも触れ、地方経済の再生・持続的発展には事業承継問題の解消が必要であると言及している。上記は一定の仮定<sup>2</sup>を置いた試算ではあるが、2025年まで残された時間は少なくなる中、政府も中小企業の事業承継対策に取り組んでいる状況だ。

(図表1) 中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢

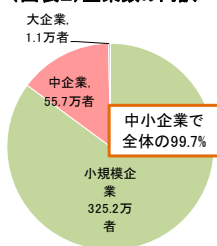


(資料) 未来投資会議構造改革徹底推進委員会(第1回、2017年10月12日)配布資料  
経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について(平成28年度  
総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要  
ファイルから推計)よりニッセイ基礎研究所作成

### 2—中小企業の事業承継を取り巻く現状

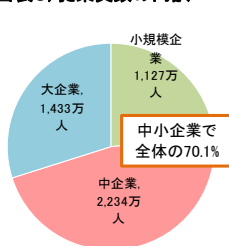
中小企業は、企業数では日本企業の約99%を占め(図表2)、従業員数では約70%を占める(図表3)。

(図表2) 企業数の内訳

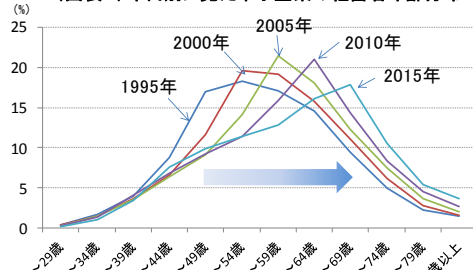


(資料) いずれも、中小企業庁「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会(第1回)」配布資料  
(平成26年度経済センサス基礎調査再編加工)よりニッセイ基礎研究所作成

(図表3) 従業員数の内訳



(図表4) 年代別に見た中小企業の経営者年齢分布



(資料) 2016年度版 中小企業白書(帝国データバンク企業概要ファイル再編加工)よりニッセイ基礎研究所作成

<sup>1</sup> 2017年10月12日 未来投資会議構造改革徹底推進委員会(第1回、平成29年10月12日) 資料

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryoul.pdf>

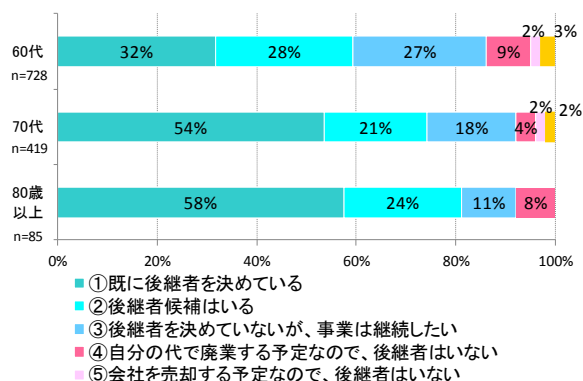
<sup>2</sup> 2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)。

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。

経済や社会の基盤を支え、雇用の受け皿として機能していると言えよう。中小企業の経営は、経営者自身の手腕・信用によるところも大きい。しかしながら、その経営者の高齢化が進んでいる。年代別に見た経営者の年齢分布を見てみると、1995年から2015年にかけて高齢の経営者の割合が増加する。経営者年齢のボリュームゾーンは、40代後半から60代半ばへと移動した(図表4)。あと数年で、そのボリュームゾーンが70代に突入する。まだまだ元気で活力ある経営者も多いのだろうが、そのボリュームゾーンにいる多くの経営者が引退を考える時期がもうすぐやってくるのだ。

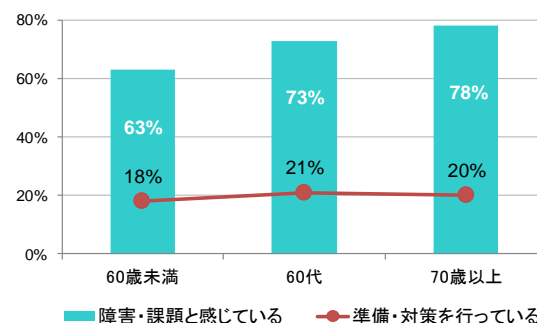
しかしながら、まだ後継者を決められていない経営者が多い。東京商工会議所のアンケート調査によれば、「既に後継者を決めている」経営者は、60代で約3割、70代でも約5割に留まる(図表5)。

(図表5) 後継者の決定状況



※東京23区内の事業者を対象  
(資料)東京商工会議所 2018年1月「事業承継の実態に関するアンケート調査」

(図表6) 「後継者は決めていないが、事業は継続したい」と回答した企業の後継者探索・確保について

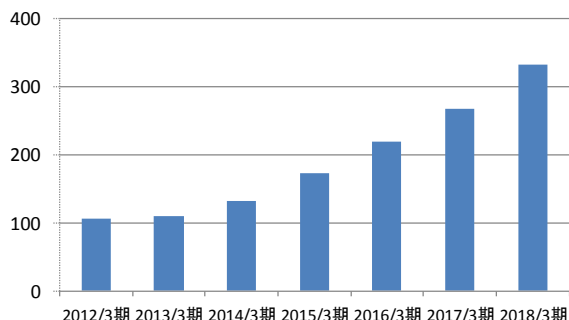


※東京23区内の事業者を対象  
(資料)東京商工会議所 2018年1月「事業承継の実態に関するアンケート調査」

また、同アンケートで「後継者は決めていないが、事業は継続したい」と回答した経営者の多くが後継者探索・確保を障害・課題と感じている。しかしながら、そう感じていてもその準備・対策に取り組む経営者は少ない(図表6)。日々の経営で精一杯、または何から始めたら良いのか分からないといったことも背景にあるのだろう。後継者を決定して終わりではなく、後継者の育成、承継準備にも時間がかかることを考えると、承継のハードルは年々上がっていくことになる。

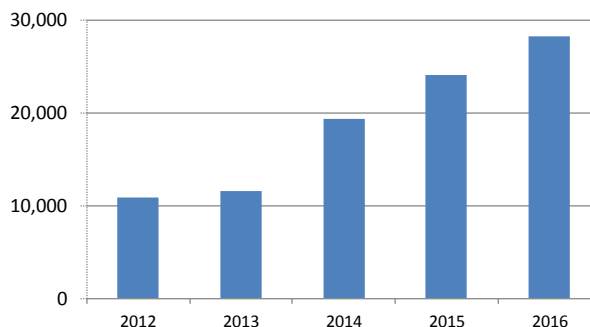
かつては子や親族が事業を承継するケースが多かったが、親族内承継が必ずしも当たり前ではなくなってきた。事業承継のリスクや不安から、安定した会社勤めを選ぶ経営者の子・親族も多い。最近では、役員・従業員への承継や、M&A等(株式譲渡や事業譲渡等)による承継が増加傾向にある。こうした後継者確保の難しさ、親族外承継のニーズの高まりもあって、中堅・中小企業のM&A仲介を手掛

(図表7) ㈱日本M&Aセンターの成約件数(取引数)



事業承継以外のM&A成約も含む  
(資料)㈱日本M&AセンターIR資料よりニッセイ基礎研究所作成

(図表8) 地方銀行の事業承継相談受付件数



(資料)全国地方銀行協会 地方銀行における「地域密着型金融」に関する取組み状況(2017年9月13日)よりニッセイ基礎研究所作成

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。

ける株式会社日本 M&A センターの M&A 成約件数は堅調に伸びている（図表 7）。地方銀行への事業承継への相談件数も増加傾向にあり（図表 8）、事業承継問題は M&A 仲介業や地方銀行、コンサルティング会社等にとっては、大きなビジネスチャンスになっている一面もある。

政府も、成長戦略において今後 10 年程度を「集中実施期間」とする等、取組みを強化する方針だ（図表 9）。例えば、「平成 30 年度税制改正」では、事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する事業承継税制について、「今後 5 年以内に特例承継計画を提出し、10 年以内に実際に承継を行う者」を対象として抜本的に拡充する<sup>3</sup>（図表 10）。また、2018 年 7 月に中小企業等経営強化法、及び中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の一部改正が施行され、M&A 等再編による事業承継への措置や、親族外承継時の資金ニーズへの対応が追加された（図表 11）。

【図表9】未来投資戦略2018〔抜粋〕

3. 中小企業・小規模事業者の生産性革命の更なる強化
(3) 新たに講ずべき具体的施策
iii) 円滑な事業承継や創業支援等、適切な新陳代謝 ・ 中小企業・小規模事業者の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図るため、 <b>今後 10 年程度を集中実施期間として取組を強化</b> する。抜本拡充された事業承継税制に加え、M&A の支援強化など、承継前後のシームレスな支援を実施する。小規模事業者・個人事業主の承継に係る予算や税といった総合的な支援や大企業・中堅企業との連携を進める。

（資料）未来投資戦略 2018〔2018年6月15日閣議決定〕よりニッセイ基礎研究所作成

【図表11】事業承継に関する直近の法改正

<b>中小企業等経営強化法改正</b>
生産性向上を支援する「経営向上計画」について、M&A 等による事業承継を伴うものを対象に追加し、税制優遇（事業譲渡の場合の登録免許税、不動産取得税の減免）や法的な許認可の引継等の支援を講じる。
<b>中小企業経営承継円滑化法改正</b>
親族外・社外後継者による事業承継の増加とそれに伴う資金ニーズ増加に対応すべく、事業承継に係る金融支援（保証協会による信用保証の特例、公庫による低利融資）の対象について、代表者に就任した者に加えて、代表者に未就任の後継予定の者も対象に追加。

（資料）経済産業省「生産性向上特別措置法、産業競争力強化法等の一部を改正する法律 改正概要・参考資料」よりニッセイ基礎研究所作成

【図表10】平成30年度事業承継税制の改正の概要

改正前	改正後
納税猶予の対象になる株式数には <b>2/3 の上限</b> があり、相続税の <b>猶予割合は 80%</b> 。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。	対象株式数の <b>上限を撤廃</b> し全株式を適用可能に。また、 <b>納税猶予割合も 100%に拡大</b> することで、承継時の税負担ゼロに。
税制の対象となるのは、 <b>二人の先代経営者から一人の後継者</b> へ贈与・相続される場合のみ。	親族外を含む <b>複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）</b> への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。
後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、 <b>承継時の株価を基に贈与・相続税が課税される</b> ため、過大な税負担が生じうる。	<b>売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算</b> し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減。
税制の適用後、 <b>5年間で平均8割以上</b> の雇用を維持できなければ猶予打ち切り。人手不足の中、雇用要件は中小企業にとって大きな負担。	5年間で平均8割以上の雇用要件を <b>未達成の場合でも、猶予を継続可能</b> に（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。

（資料）中小企業庁「平成30年度事業承継税制の改正の概要」よりニッセイ基礎研究所作成

まだまだ後継者が決まっていない企業も多い中、政府の支援策や、M&A 仲介業・地方銀行といった民間のサポートで、事業承継問題がどこまで好転するのかに注目が集まっている。

### 3——生産性向上に繋がられるか

経営者の高齢化、事業承継の問題は今になって叫ばれているわけではない。2004 年度版の中小企業白書にも、経営者の高齢化、後継者難が言及されている。それから約 14 年、経済環境は改善したが、事業承継問題は依然として大きな課題として残っており、解決の難しさを改めて認識させられる。

事業承継を考える経営者・中小企業は、早めに課題に着手する必要がある。仮に後継者が見つかったとしても、後継者の育成やその準備に数年かかることも多い。M&A による株式譲渡、事業譲渡等を考えるにも、実際に M&A が成立するまでには時間がかかる。買い手がすぐに見つかるとは限らないし、買い手候補が見つかったとしても、企業価値算定・デューデリジェンス・条件交渉（譲渡価格、今後の経営方針、従業員の処遇等）には一定の時間を要する。売り手の時間に余裕がなければ、足もとを見られて買い手ペースで交渉を進めなくてはならないこともあろう。また、所在不明株主が存在する

<sup>3</sup> 中小企業庁ウェブサイトより <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2018/180402shoukeizeisei.htm>

（お願い）本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。

場合には、買い手が嫌がって条件で譲歩せざるを得ないケースもある。そうした所在不明株主の整理等にも時間を要する点には留意が必要だ。また、M&Aによる承継が増えてきたとはいえ、小規模・零細事業者のM&Aの担い手はまだまだ少なく、小規模・零細になるほどハードルも高い。このように、事業承継には時間がかかり、早めの着手が求められるものの、実際には何から手をつけて良いか分からない経営者も多い。地域金融機関、地方自治体、商工会・商工会議所等の支援組織の一層の啓蒙・支援活動に期待したい。

また、親族内承継であっても、親族外承継であっても、如何に企業の魅力が高められるかが重要だ。中小企業庁の「経営者のための事業承継マニュアル」<sup>4</sup>の中でも、事業承継に向けた経営改善、会社の「磨き上げ」の重要性が強く指摘されている。後継者候補に是非継ぎたいと思わせるように、他の企業から是非買いたい、その事業が欲しいと言われるように、企業の魅力を高めていく必要がある。

継続的に利益を出して成長し、雇用の受け皿となるような魅力や可能性のある中小企業が、後継者がいないという理由で廃業に追い込まれるのは余りに惜しい。事業承継で経営者としてチャレンジしたいという人材を増やしていく必要がある。イノベーション推進・ベンチャー支援策にも共通する点だが、日本はリスクをとって起業等にチャレンジする人が少ないことが長らく指摘されてきた。アントレプレナーシップ(起業家精神)を育む起業家教育や、承継後間もない経営者への支援策、ロールモデルの提示等の更なる推進が必要だろう。

アベノミクスで景況感が改善したものの、中小企業は新たな経営課題に直面している。深刻化する人手不足が中小企業を悩ませている。また、小売や生産の現場等、様々な領域でデジタル化が急速に進もうとしている。今後、IT人材に乏しく、積極的なIT投資に手を打てない中小企業が、競争力を失う可能性もある。後継者がなかなか見つからない状況下、中核人材獲得や生産性向上を果たせず競争力に乏しくなった中小企業の退出(廃業)が一定程度増えていくことは避けられないだろう。ネガティブな話題が先行する事業承継問題だが、むしろこれを契機に、廃業、再編、経営者の若返り等を通じて、産業や経済の新陳代謝を進めていくことも求められる。活力ある中小企業が次々と登場し、日本経済、地方経済を盛り上げていくことが出来るだろうか。今後の展開を見守りたい。

<sup>4</sup> 中小企業庁 経営者のための事業承継マニュアル <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.pdf>

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。