

中小企業 いばらき

2020
October
No.744

10

【クローズアップ】

中小企業・小規模事業者の事業承継 ～事業承継の現状と知的資産の承継～



写真：茨城県学校給食パン協同組合(左)・茨城県学校給食米飯協同組合(右)

発行所・編集発行人：



茨城県中小企業団体中央会

<https://www.ibarakiken.or.jp/>

〒310-0801 水戸市桜川2-2-35 TEL.029-224-8030

CONTENTS

- クローズアップ …… 1
- ニュースフラッシュ ……6
- インフォメーション ……10
- 日本列島組合最前線 ……13
- 業況レポート ……14
- 経済・労働リサーチ ……17
- 中央会だより ……18

事業者向けカードローン

クイックジェイ QUICK J

急な事業資金が必要な時にとっても便利!

法人・
個人事業主の
皆様を応援!!

必要な時に

必要な額を

銀行
コンビニATMで都度借入
OK!

お問い合わせは

常陽 クイック
ビジネスセンター



0120-310-863

【受付時間】平日9:00~17:00
(土・日・祝日・年末年始を除く)

常陽銀行 クイックJ



インターネットでも簡単にお申込みができます

表紙の紹介

子どもたちの笑顔のために安心・安全な学校給食を提供

茨城県学校給食パン協同組合・茨城県学校給食米飯協同組合

県内の学校へ給食用パン・米飯を納入

茨城県学校給食パン協同組合・茨城県学校給食米飯協同組合は、公益財団法人茨城県学校給食会（以下、「県給食会」）と契約を結び、給食用パン・米飯を県内の学校へ納入している。

また、給食用パン・米飯の安定供給や衛生管理の徹底を図るため、関係団体等の各種研修に参加している。なお、給食用パン・米飯の安定供給のため、組合員が事故等により学校給食の提供が困難な事態が生じた場合には、県給食会と他の組合員が互いに協力し、解決に当たっている。

少子高齢化により経営環境は厳しいものに

少子化の影響で学校給食提供数は年々減っており、それに伴い給食用パン・米飯の納入数も減少している。また、経営者の高齢化が進み、後継者問題が顕在化する等、組合員は厳しい経営環境下に置かれている。

これに加えて、自治体によってバラツキはあるものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、3月下旬から5月下旬までの約3カ月間にわたり県内の学校が休校となり、予定されていた納品がキャンセルとなる等、甚大な影響を受けた。

子どもたちの笑顔のため安心・安全な学校給食を提供

組合員は、子どもたちへ安心・安全な学校給食を提供するため、徹底した食材管理、設備・作業管理を行う等、日々尽力している。

先述のような厳しい経営環境下にはあるが、引き続き次世代を担う子どもたちのために学校給食の提供を行っていくとともに、県内産の食材を学校給食で活用し、社会や地域に貢献していきたいとしている。

茨城県学校給食パン協同組合

設立：昭和40（1965年）8月
組合員数：27者
住所：〒310-0021
茨城県水戸市南町2-6-34
電話：029-231-5717

茨城県学校給食米飯協同組合

設立：昭和52年（1977年）4月
組合員数：22者
住所：〒310-0021
茨城県水戸市南町2-6-34
電話：029-225-1967

中小企業・小規模事業者の事業承継 事業承継の現状と知的資産の承継

中小企業・小規模事業者において経営者の高齢化が進む中で、多くの経営者がいずれ自身の引退と会社を次世代へ承継する場面に直面します。中小企業・小規模事業者の中には、経営者の親族や役員・従業員に事業承継しようとする経営者もいれば、第三者に事業を譲渡・売却・統合(M&A)することで次世代に引き継ぐ経営者もいます。

本号では、2020年版中小企業白書に掲載されている事業承継の現状(経営者の高齢化と事業承継の状況)に触れながら、中小企業・小規模事業者が事業承継を行ううえで重要視すべきである「知的資産の承継」について紹介します。

I 事業承継の現状

1. はじめに

中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしています。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえます。

他方、事業承継の準備が十分でなかったために、円滑な事業承継ができずに不本意な結果になってしまう例もあります。

中小企業の活力の維持・向上のため、事業承継の円滑化に向けた取り組みは中小企業経営者のみならず、国・自治体等、すべての当事者にとって喫緊の課題です。

2. 経営者の高齢化と事業承継

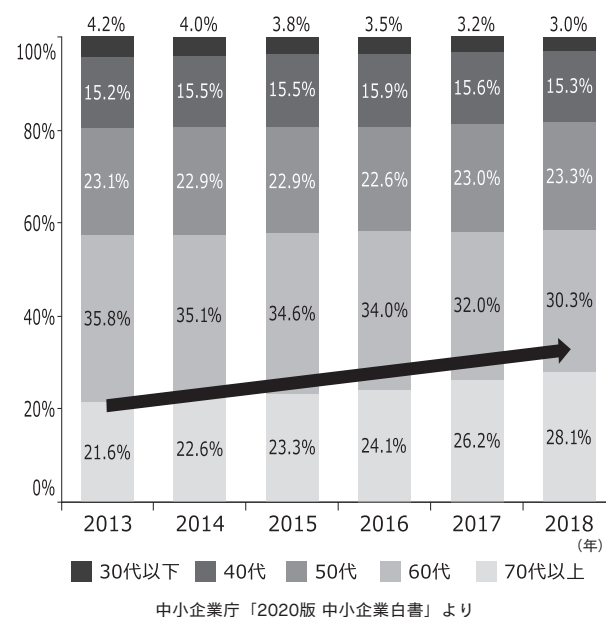
(1) 経営者年齢の分布と後継者の決定状況(2020年版中小企業白書)から

【図1】は、全国の社長の年齢分布の推移を示しています。これを見ると、70代以上の占める割合が年々増加していることがわかります。一方、直近では、40代以下の構成比が減少傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいることがわかります。

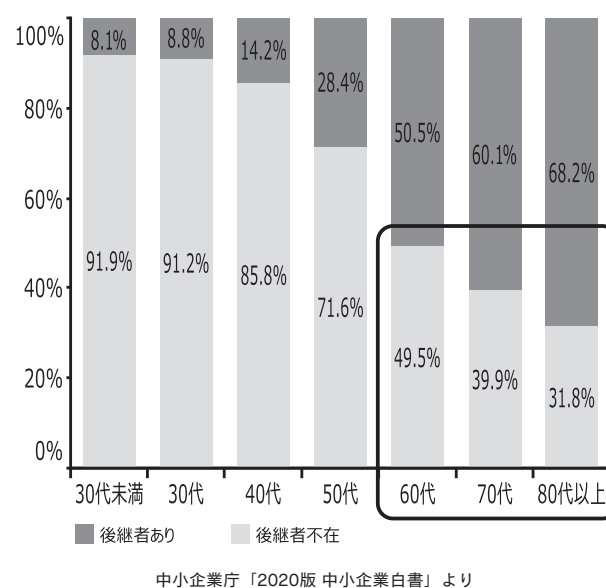
経営者の高齢化が進むと、年齢を理由に引退を迎える経営者が増えると予想されますが、企業がこれまで培ってきた事業や貴重な経営資源を次世代の経営者(後継者)へ引き継いでいくことが重要です。

そこで、社長年齢別に後継者の有無について確認すると、60代では約半数、70代は約4割、80代は約3割で後継者が不在となっており、経営者年齢の高い企業において、後継者が不在の企業が多く存在することがわかります。【図2】

【図1】社長の年齢分布



【図2】社長年齢別に見た、後継者決定状況



【参考】

事業承継の類型

中小企業庁が策定した「事業承継ガイドライン」では、事業承継を下記3つに区分しています。

①親族への承継（同族承継）

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法です。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、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といったメリットがあります。

②役員・従業員への承継（内部昇格・外部招聘）

親族以外の役員・従業員に承継する方法です。経営者としての能力のある人材を見極めて承継することができること、社内で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といったメリットがあります。

親族内承継の減少を補うように、役員・従業員承継の割合は近年、急増しています。

③社外への引継ぎ（M&A等）

M & A (Mergers & Acquisitions) 等により社外の第三者に承継を行う方法です。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがあります。

M & A等を活用して事業承継を行う事例は、中小企業における後継者確保の困難化等の影響も受け、近年増加傾向にあります。後継者難のほか、中小企業のM & A等を専門に扱う民間仲介業者等が増えてきたことや、「茨城県事業引継ぎ支援センター」など国の事業引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM & A等の認知が高まったことも一因となっているものと考えられます。

茨城県事業引継ぎ支援センター

後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するため、平成28年に設置された事業引継ぎの専門の支援機関。同センターでは、事業承継に関する幅広い相談への対応やM & Aのマッチング支援を行っている。

〒310-0801 水戸市桜川2-1-6

アイランドビル3F 301号

電話 029-284-1601 FAX 029-284-1602

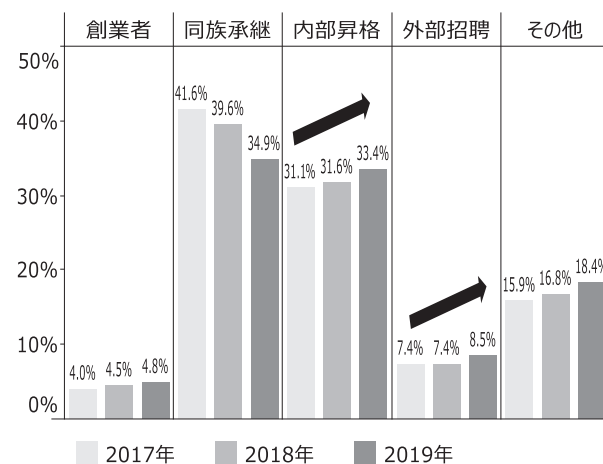
Email : i-hikitsugi@inetcci.or.jp

(2)事業承継の実態

【図3】は、事業を承継した社長と先代経営者との関

係を示しています。これを見ると、「同族承継」の割合が最も多くなっていますが、全体に占める割合は年々減少しています。他方、「内部昇格」による事業承継は増加傾向にあり、2019年における全体に占める割合は「同族承継」と同程度となっています。また、「外部招聘」も増加傾向にあるなど、親族外承継が事業承継の有力な選択肢となっています。

【図3】事業を承継した社長の先代経営者との関係



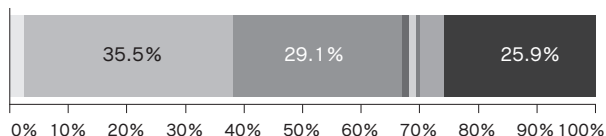
中小企業庁「2020版 中小企業白書」より

次に中小企業における事業承継の意向について見ると、「今はまだ事業承継について考えていない」と回答した企業の割合が最も多く、次いで「現在の事業を継続するつもりはない」、「親族内承継を考えている」となっています。【図4-①】

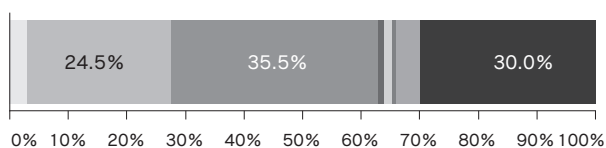
このうち、経営者が60代以上の企業について見ると、約4分の1に当たる企業において、「今はまだ事業承継

【図4】事業承継の意向別の割合

①全体



②60代以上



- 1. 親戚内継承を考えている
- 2. 役員・従業員継承を考えている
- 3. 会社への引継ぎを考えている
- 4. 個人への引継ぎを考えている
- 5. 1～4以外の方法による事業継承を考えている
- 6. 現在の事業を継続するつもりはない
- 7. 今はまだ事業承継について考えていない
- 8. その他

中小企業庁「2020版 中小企業白書」より

について考えていない」となっています。【図4-②】

2017年版中小企業白書によると、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間は「3年超」とした割合が37%に上っています。また、2019年版中小企業白書では、後継者を決定して実際に引き継ぐまでの期間として、約半数が1年以上の時間をかけていることが示されています。

このように、事業承継は長い期間を要する取り組みであり、経営者が高齢になるほど時間的な猶予は限られるため、早めに検討を始めることが重要です。

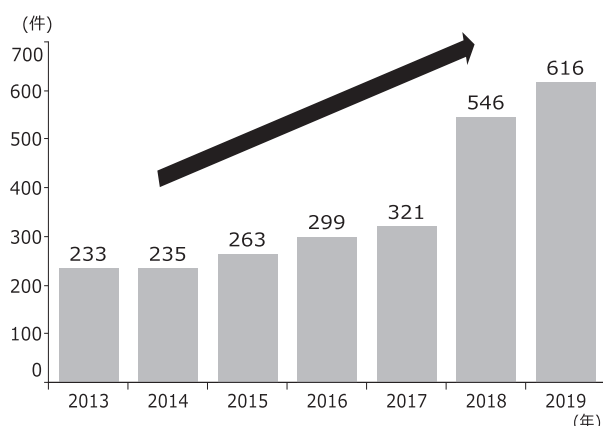
株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う第三者承継のなかの一つの形態である、M&Aの状況について見ていくと、その件数は年々増加していることがみてとれます。

【図5】

また、大企業では一般的であったM&Aを比較的低コストで中小企業も活用できるサービスとして、オンラインでのM&Aマッチングサービス等が登場しています。

経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、事業を継続する手段としてM&Aが活用されている状況が伺えます。

【図5】 事業承継系M&Aの推移



中小企業庁「2020版 中小企業白書」より

II 事業承継の3つの構成要素と知的資産の承継

1. 事業承継の3つの構成要素

事業承継は単に「株式の承継」＋「代表者の交代」と考えられることがあり、事業承継対策といっても、例えば親族内承継であれば一時的に利益を減らして株価を下げて贈与すれば良い、M&Aであれば株価の評価を高め売却益を確保すれば良いといった手法の議論に終始してしまう傾向があることが指摘されています。

しかし、事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取り組みであり、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ります。

後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたりますが、①「人（経営）」、②「資産」、③「知的資産」の3要素に大別されます。【図6】

【図6】 事業承継の構成要素

人（経営）の承継	資産の承継
・ 経営権 ・ 後継者の選定、育成 ・ 後継者との対話 ・ 後継者教育 〔 後継者育成には、5年から10年かかることもある。 〕	・ 株式 ・ 事業用資産（設備・不動産等） ・ 資金（運転資金・借入等） 〔 経営者の個人資産について会社との関係を整理する。 〕
知的資産	
・ 経営理念 ・ 従業員の技術や技能 ・ ノウハウ ・ 経営者の信用 ・ 取引先との人脈 ・ 顧客情報 ・ 知的財産等（特許等） ・ 許認可 等 〔 経営者と従業員の関係も知的資産の一つ。 〕	

中小企業庁「事業承継ガイドライン」より

円滑な事業承継を実現するためには、上記の3つの各経営資源を適切に後継者に承継させていく必要があります。株式の承継も、事業承継にあたっての重要な事項ですが、事業承継の取り組み全体の中では資産の承継の一部に過ぎません。

このように事業承継に向けた取り組みにおいて検討すべき事項は、①人（経営）、②資産、③知的資産と多面的であり、事業承継に向けた取り組みは一見大変な作業のように思われますが、「事業」そのものを「承継」する取り組みを中心に、取り組むべき課題を明確にすれば、日々の事業運営の中で取り組むことができることも多いと考えられます。

しかし、一般に事業承継には時間を要することから、十分な準備期間をもってこれらの作業を着実に進めていくという認識が、円滑な事業承継には不可欠です。

以下では、上記の3要素の承継のエッセンス（①人（経営）、②資産、③知的資産）を紹介します。

①人（経営）の承継

人（経営）の承継とは、後継者への経営権の承継を指します。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と考えられます。現経営者が維持・成長させてきた事業を誰の手に委ねるべきか、適切な後継者の選定は事業承継の成否を決する極めて重要な問題です。

特に、中小企業においてはノウハウや取引関係等が経営者個人に集中していることが多いため、事業の円滑な運営や業績が経営者の資質に大きく左右される傾向があります。

②資産（株式）の承継

資産の承継とは、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。）の承継を指します。

会社形態であれば、会社保有の資産の価値は株式に包

含まれますので、株式の承継が基本となります。他方、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個人が所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ります。

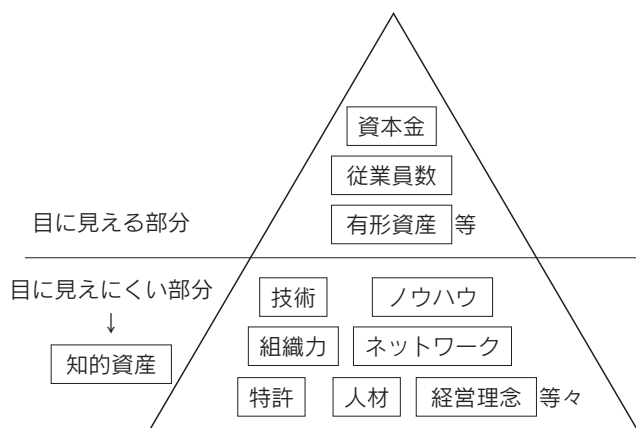
③知的資産の承継

⑦知的資産とは

中小企業庁が作成した「事業承継ガイドライン」において、知的資産とは、「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・ブランドなど）、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来ない目に見えにくい経営資源の総称」と位置付けられています。【図7】

例えば、中小企業においては経営者と従業員の信頼関係が事業の円滑な運営において大きな比重を占めていることが多い状況です。そのため、経営者の交代に伴ってかかる信頼関係が喪失することで、従業員の大量退職に至った事例も存在します。このような事態を防ぐためには、自社の強み・価値の源泉が経営者と従業員の信頼関係にあることを後継者が深く理解し、従業員との信頼関係構築に向けた取り組みを行う必要があります。

【図7】 知的資産のイメージ



目に見えにくい無形資産→企業競争力の源泉→「知的資産」

(独法) 中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート 知的資産経営報告書 作成マニュアル改訂版」より

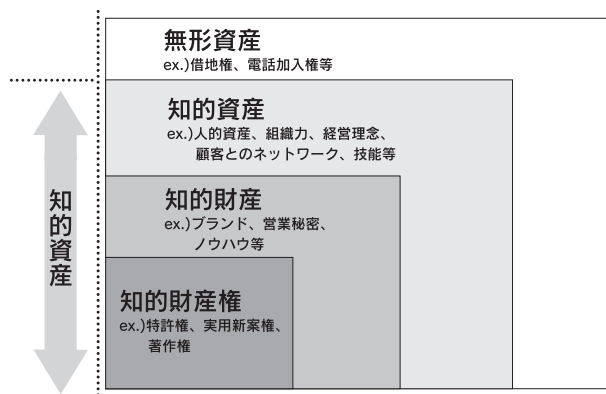
⑧知的資産と知的財産権（特許等）の違い

特許、実用新案権、著作権は「知的財産権」に分類されます。そこにブランド、営業秘密、ノウハウが加わると「知的財産」と言い、さらに人的資産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能等が加わると「知的資産」になります。【図8】

⑨知的資産の承継のために

上記のように、知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、知的資産を次の世代に承継することができなければ、その企業は競争力を失い、将来的には事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられます。

【図8】 知的資産と知的財産との関連性イメージ



(独法) 中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート 知的資産経営報告書 作成マニュアル改訂版」より

そこで、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り組みが極めて重要です。

知的資産の承継にあたっては、後述する独立行政法人中小企業基盤整備機構がその様式等を提供する「事業価値を高める経営レポート 知的資産経営報告書 作成マニュアル」の枠組み・着眼点に沿って自社が保有する知的資産に気付くこと（知的資産の棚卸し）から始め、その「見える化」を行うことが大切です。

この「見える化」の過程においては、アウトプットとしてのレポート（報告書）の作成を目的とするのではなく、現経営者自ら自社の沿革や取り組みを振り返りつつ、自社の強み・価値の源泉を「自ら整理」したうえで、後継者等の関係者との「対話」を通じて認識を共有することが不可欠です。

〈参考〉

「知的資産経営」の実践と「知的資産経営報告書」の作成は、事業承継に役立つことはもちろんのこと、企業価値を高める上でも有効です。多くの企業が知的資産の「見える化」を図り、知的資産経営に取り組むことが望まれます。

知的資産経営

会社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、活用することで業績の向上や、会社の価値向上に結びつけることが「知的資産経営」です。

企業が勝ち残っていくためには、差別化による競争優位の源泉を確保することが必要です。差別化を図る手段は色々ありますが、特に大きなコストをかけなくても身の回りにある「知的資産（見えざる資産）」を活用することによって、他社との差別化を継続的に実現することができ、ひいては経営の質や企業価値を高めることができることになります。

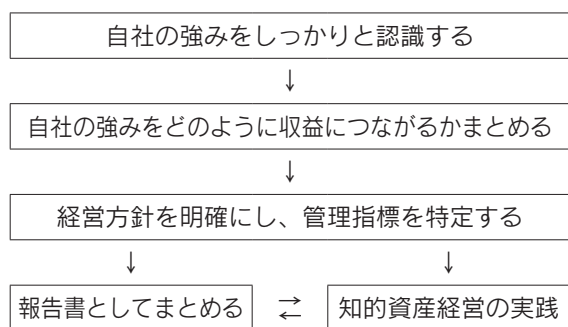
知的資産経営報告書

企業が有する技術、ノウハウ、人材など重要な知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを示す報告書です。過去から現在における企業の価値創造プロセスだけでなく、将来の中期的な価値創造プロセスをも明らかにすることで、企業の価値創造の流れをより信頼性をもって説明することができます。

なお、企業の存続・発展にとって、ステークホルダー（顧客、金融機関、取引先、従業員等）に会社の優れた部分を知ってもらうことは大変重要であり、正確な財務諸表に加え、非財務の情報（自社の持つ知的資産の優位性）を伝えることが必要です。「知的資産経営報告書」を作成するとともに、これを開示している企業も多数あります。

開示企業は、経済産業省の「知的資産経営ポータル」(https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html「知的資産ポータル」で検索可)にてご確認ください。

知的資産経営へのステップ



「事業価値を高める経営レポート」

「知的資産経営報告書」 作成マニュアル

自社の強みである知的資産（貸借対照表に計上されている以外の無形の資産、人材、技術、知的財産、組織力、顧客とのネットワーク等）を「見える化」するための様式です。



事業価値を高める経営レポート
「知的資産経営報告書」作成マニュアル

独立行政法人中小企業基盤整備機構のホームページ(https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset1/index.html「中小機構知的資産経営報告書で検索可」)には、自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける「事

業価値を高める経営レポート」と「知的資産経営報告書」のフォーマットと作成マニュアルが公開されていますので、ご活用ください。

「事業価値を高める経営レポート」

「知的資産経営報告書」を作成することの効果

「事業価値を高める経営レポート」と「知的資産経営報告書」を作成することの効果としては、次の事項が挙げられます。

- ①事業内容が見える化されるため、取引先や顧客からの信用度が高まり、営業促進につながる
- ②会社の非財務情報が見える化されるため、金融機関などからの資金調達面で有利になる
- ③社員一人一人の仕事がどのように企業価値につながるかが明確になり、従業員の士気向上につながる
- ④経営者と後継者が一緒に作成することで事業承継に役立つ
- ⑤企業の実力の正しい評価につながる

（参考情報）

■事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書) 作成マニュアル改訂版（再掲）

◆問合せ先

独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営支援部連携支援課
〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1
虎ノ門37森ビル
電話 03-5470-1581
https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset1/index.html

中小機構知的資産経営報告書 検索

■事業承継ガイドライン

◆問合せ先

中小企業庁事業環境部財務課
〒100-8912 東京都霞が関1-3-1
電話 03-3501-5803
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei.htm>

中小企業庁事業承継ガイドライン 検索

■2020年版「中小企業白書」

◆問合せ先

中小企業庁事業環境部調査室
〒100-8912 東京都霞が関1-3-1
電話 03-3501-1764
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>

2020年版中小企業白書 検索