

中小企業の成長エンジンとしての事業譲渡

主執筆者

Miriam Koreen (OECD)

Susanne Schleppehorst (Institut für Mittelstandsforschung)

Lora Pissareva (OECD)

2019年3月29日

要旨

事業譲渡は、多くの中小企業のライフサイクルにおいて極めて重要な段階である。多くの OECD および G20 諸国における人口の高齢化に伴い、事業譲渡は今後急増すると見込まれている。雇用を維持し、企業の成長を促し、事業活動と取引関係の継続を確保し、資産価値を守るには、経営の健全な中小企業による事業譲渡の成功が不可欠である。適切な支援を提供するため、事業譲渡に関するエビデンスの基盤を改善し、早期の承継計画策定や新たな経営者への売却機会の重要性に対する経営者の意識を高める必要がある。多くの国が、この問題の重要性を認識し、事業譲渡の状況を改善する対策に取り組んでいる。

課題

問題のある事業譲渡によって、経営の健全な多くの中小企業が廃業に追い込まれたり、競争力や価値を失ったりした結果、経済成長やイノベーションの可能性、雇用の創出や維持、コミュニティや地域の結束に悪影響が生じている。経営者の高齢化に伴い、今後数年のうちに、多くの OECD および G20 諸国で事業譲渡はさらに増加すると見込まれている。例えば EU では、年間、中小企業約 45 万社で所有権移転がなされ、200 万人以上の従業員に影響が及んでいる。さらに、これらの事業譲渡された企業のうち、3分の1程度は成功せず、約 15 万社と 60 万人の雇用が危機的状況に直面している恐れがある (European Commission 2012)。

日本では、30 万人以上の中小企業経営者が今後 5 年のうちに 70 歳に達する。同時に、日

本の零細企業の約5分の1が、自分の世代での廃業は避けられないと考えている。しかし、廃業が避けられないと考える経営者のうち、およそ70%が事業譲渡の可能性を実際に検討することなくこの結論に至っている(中小企業庁, 2014)。イタリアでは、経営者のおよそ9%が70歳を超えている。オーストリアでは、産業経済における雇用の30%を中小企業が占めるが、それらの中小企業のうちの27%が2014年から2023年までの間に事業譲渡を行うと見込まれている(Ziniel et al. 2014)。カナダでは、経営者の約50%から60%が2017年から2027年の間に引退する見込みである(Bruce and Wong 2012)。スイスでは、2013年の時点で、中小企業の経営者のうち22%が今後5年間のうちに事業譲渡を行う意向であり、25%が経営権の譲渡を考えている(Christen et al. 2013)。一方で、中小企業の経営陣1人に対する後継者候補の人数は、2016年の4.3人から2030年には3.4人に減少する見込みである(Andric et al. 2016)。

さらに、中東欧の旧社会主義諸国では、第1世代の経営者の引退が近づいており、今後数年のうちに相当な割合の事業資本が譲渡される。こうした問題は、農村など地方で深刻化していることが多い。人々の都市志向が強まるにつれ、地方では適格な後継者を見つけるのが困難になっているからである。成長力のある中小企業が、そのライフサイクルの様々な段階で事業譲渡に成功することは、雇用を維持し、有形・無形資産の価値を維持し、事業活動と取引関係の継続を確保し、うまく機能している現地生産とサービス供給の構造の途絶を避けるためにも重要である。事業譲渡は、成功を取めた創業者にとって、創業した企業を他の経営者や企業に売却することによるイグジットの手段にもなり得る。さらに、事業譲渡は、会社の戦略ビジョンやビジネスモデルを再考し、革新して新たなチャンスをつかむ契機や新しい起業家が市場に参入する機会にもなる(Brigham et al. 2007)。

中小企業のライフサイクルにおいて、事業譲渡は複雑な課題で、かつ滅多に行われなないことでもある。譲渡プロセスの準備にあたり、譲渡人と譲受人の双方に適切な支援を提供するためには、事業譲渡に関するエビデンスの充実、早期の承継計画策定の重要性や新しい経営者への売却機会についての意識の啓発、事業譲渡市場と適切な企業評価メカニズムの構築支援、行政手続き負担や規制の複雑さへの対処、中小企業の売却・処分に関する税務上の影響の検討、譲渡を円滑化するための適切な資金の確保などが必要である。

提言

事業譲渡とは一般に、企業の所有権と、そして多くの場合は経営権を、一つまたは複数の法人または自然人に譲渡することと理解されている(例えば Mandl and Voithofer 2004)。譲渡の選択肢は多くあり、一般的には多数の関係者が関与して多種多様な規制が適用される

ため、事業譲渡はしばしば複雑なものとなる。規制や経営上の課題に、財務や行政上の要件が加わる場合も多い。

***事業譲渡の成功要因の特定およびグッドプラクティスに基づく政策の検証**

事業譲渡を成功させるための青写真はない。事業譲渡の成功は、通常、様々な要因に左右される。例えば、譲渡人および譲受人の個人的な要因（動機、能力、企業への愛着など）、相互関係の要因（親族間の対立など）、財政的な要因（財源の有無、税負担能力など）、環境要因（市場環境など）、プロセスに関連する要因（譲受人を選定するにあたっての形式化された基準など）などがあるだろう（De Massis et al. 2008）。いくつかのエビデンスによれば、後継者に関係する要因として、承継する意欲、オーナー経営者と後継者との関係、そして一定の水準の譲受の準備が揃えば、譲渡プロセスにおける満足度と成功につながるとされている（Venter et al. 2005）。

関係者は、譲渡プロセスを適切に進める責任がある。しかし、的を絞った政策措置があれば、この重要な仕事を成し遂げる一助となるだろう。

近年、多くの国が中小企業の事業譲渡の条件改善の重要性を認識し、様々な領域で対策に取り組んでいる。例えば欧州では、欧州小企業議定書によって事業譲渡の問題に具体的な対応をしており、アントレプレナーシップ 2020 行動計画でも事業譲渡の円滑化が優先課題として挙げられている。また、欧州委員会は 1994 年という早い時期に、中小企業の事業譲渡に関する提言書を作成している（European Commission 1994, 2012）。

加えて、中小企業の事業譲渡における条件を緩和するために、各国政府や経済団体が事業譲渡や同族経営に重点を置く様々な戦略や手段を提案している。これらには、意識の啓発、事業譲渡資金を供給する特別な金融機関の設立、法改正（特に、企業売却を円滑にするための株式会社設立の可能性）ならびに透明性の高い事業譲渡市場の形成が含まれている。G20 諸国は、次に概説するいくつかの領域を検討対象としてグッドプラクティスを抽出し、事業譲渡政策の検証に取り組むことができるだろう。

***エビデンスの基盤の改善**

事業譲渡の失敗には、複数の要因が複合的に作用している。しかし、現状や一般的な傾向に関する統計データもなく、国ごとに用語の定義やデータ収集方法が異なるため、事業の譲渡前・譲渡中の廃業率、存続率はほとんど不明のままである。

近年、事業譲渡に関する研究が大幅に進んでいる。とは言え、様々な国、セクター、企業類型、経営者特性の全てにわたって事業譲渡のプロセスを検証し、事業譲渡の失敗の主因や国境を越えた事業譲渡の主な障害を見極め、事業譲渡された企業の成長実績や雇用への影響を含めた様々な文脈における事業譲渡の成功のための方策を特定するには、より適切なエビデンスが必要である。特に、近年関心は高まっているものの、同族企業に関する実証研究はなく、大部分の研究が依然として十分には進んでいない（Brockhaus 2004; Benavides-Velasco et al. 2011）。加えて、新しい経営者の参入と前の経営者のイグジットは新しいビジネスチャンスの探求に結びつくため、事業譲渡プロセスを起業の機会として捉え、それを活用するカギとなる要素についても理解を深める必要がある（Nordqvist et al. 2013）。

G20 諸国および関連国際機関は、事業譲渡の動向と形態に関するデータを改善するために、組織的な取り組みが実行可能かどうかを検討してもよいと思われる。エビデンスの基盤の改善に向けた取り組みには、国内外で収集したデータや、ステークホルダーやその他のグループが収集したデータ、既存の関連する研究のサーベイを活用できるはずである。さらに、中小企業の事業譲渡への様々な税金問題の影響についても理解を深める必要がある。

*** 想定内・想定外の事業譲渡の計画立案は多くの複雑さを伴う**

事業譲渡の主な理由の一つは経営者の引退であるが、病気や死亡、経営者が突然経営を続けられなくなるなど予期せぬ事態のほか、経営者による他のキャリアチャンスの探求や、新規事業の開始のための事業売却も理由になり得る。

想定内の場合（引退など）と想定外の場合（病気など）のいずれにおいても、事業譲渡計画の欠如や遅れは企業の譲渡可能性に疑問を投げかける要素となる。ほとんどの場合、譲渡人、譲受人双方にとって、そのプロセスは人生において異例の出来事で、全く、またはほとんど経験したことがないからである。中小企業の経営者が自身の引退へ向けて準備を始めるのは比較的遅い場合が多い。例えば、同族企業研究所が最近実施した調査によれば、同族企業の 79% は同族内で経営権を移行する計画だが、同族内で包括的な承継計画を策定した企業は 16% に過ぎない（Family Firm Institute 2017）。複数の異なる国で企業を展開している場合は、現地の経営条件や取引関係が様々で、新しい事業主が獲得・習得しなければならない「経営ノウハウ」の量も多く、適切な準備が一層必要になる。

中小企業の経営者が直面する重要な課題の一つは、有能かつ意欲ある後継者を見つけることの他に、数多くある選択肢、つまり、同族メンバーへの譲渡、経営陣への譲渡（マネジメント・バイアウト、MBO）、他企業への売却（マネジメント・バイイン、MBI；合併・買収、M&A）、株式公開（IPO）、財団への所有権の移転、またはそれらの組み合わせなどの中

から、最適な譲渡の形態を見つけ出すことである。

同族企業の経営者は、同族内での経営権維持を目指す場合が多い (Handler 1994)。例えばスイスでは、同族内で事業を引き継いだ経営者の割合は 40%を超える (Christen et al. 2013)。オランダでは、事業譲渡を行った同族企業の 73%において、前経営者と新経営者が親族関係にあると報告されている (Flören et al. 2010)。しかし、非同族譲渡も近年増加しており、多くの OECD および G20 諸国では、将来、非同族譲渡の重要性がさらに増すと思われる。その要因としては、親族内の後継者数の減少、教育を受ける機会の増大による若者の同族企業以外でのキャリア選択肢の増大、経営者の親族が事業承継への関与を強めていることが挙げられる。

事業を親族に承継させるか、外部者に譲渡するかで、経済的な影響が変わる可能性がある。例えばフランスでは、親族または従業員に会社を譲渡した場合は、外部者に事業譲渡を行った場合に比べて雇用率が高い傾向が見られる。外部譲受人の経営戦略はより成長志向になる傾向があるためである。3年後の事業存続率も同族内で事業譲渡を行った場合の方が高い (Bastie et al. 2018, Nougéin and Vaspart 2017)。

とは言え、後継者の選定は、事業譲渡の計画立案における大きな課題である。カナダの中小企業の半数以上がこの問題に直面している (Bruce and Wong 2012)。スイスでは、中小企業の経営陣 1 人に対する後継者候補の数は、2016 年の 4.3 人から 2030 年には 3.4 人に減少する見込みである (Andric et al. 2016)。高収益の中小企業が後継者を見つけられず、政府が事業承継のための新たな選択肢を推進し始めた事例もある (Lewis 2017)。例えば日本では、後継者問題に直面する中小企業への解決策として、政府が M&A の活用に取り組んでいる。「事業承継ネットワーク」や中小企業支援機関だけでなく、M&A 案件を支援する「事業引継ぎ支援センター」との連携も強化されている。企業には早期の体系的な事業承継が奨励されており、小規模な M&A スキームなどを通じた企業のマッチング支援の枠組み強化が図られている (中小企業庁, 2018)。

***意識の喚起**

パンフレット、セミナー、さらにウェビナーやソーシャルメディアなどの革新的なデジタルツール、個人向けコンサルティングなどを通じた国による啓発活動は、(次世代の) 経営者に情報を提供する上で有益であることが明らかになっている。OECD および G20 諸国の政府は、近年、多くの取り組みに着手してきた。例えばフィンランドの事業譲渡に関する意識啓発活動では、活動に関するレターの送付、イベント、電話、訪問を含む様々な方策が実施されている。これらの活動は主に、フィンランド企業連盟が同連盟の地域支部や雇用経済

省、地方自治体と協力して実施している。対象は高齢の経営者が多いが、それ以外の年齢層も対象としている (Viljamaa et al. 2015)。

各地の税務・財務・法律の専門家や商工会議所、事業開発機関が、必要な情報を提供している。このことに関連して、専門家が適切な教育研修を受けることも、人々の知識向上に寄与するだろう。加えて、非常時に備えて事業継承プランの策定を行うことの重要性については、どの年齢層の経営者にも認識を深めてもらう必要がある。有用なツールとしては「緊急キット」がある。これは、突発的なことが発生した場合にも円滑に事業譲渡を行うためのもので、例えば、遺言書、事業契約書、生命保険、ビジネスシステムへのアクセスに必要なパスワードなどの重要な文書の写しが入ったものである。

***様々な支援策を通じた後継者（候補）数の増加**

既存企業の買収が可能であることについて、新たに起業を目指す人と情報交換を行うことや、女性、若者、少数民族、移民など不利な立場や非主流の立場にある人々を含むあらゆる階層の人々の起業家精神を涵養することは、「事業譲渡ギャップ」への対処にもつながる (OECD/European Union 2017)。近年では民間セクターによるものも含め、事業交流のためのオンライン・マーケットプレイスも設けられている。例えばヨーロッパでは、2010年に中小企業の事業譲渡に関する協会 Transeo が創設された。Transeo には、中小企業の事業譲渡市場に関わる官民の専門家が参加しており、協力を推進し、情報やグッドプラクティスの共有促進を目的としている (Transeo AISBL 2019)。

***適切な資金調達条件の確保**

既存企業の買収には、多くの場合、買収価格の支払いや必要な投資のための金融資本が必要になる。事業の譲渡や売却が行われる際、小規模企業の譲受人は通常（会社の株主資本を超える分について）個人資金に頼っている (OECD 2017)。しかし、同族関係者への補償の支払いなど企業活動と直接関係ないコストが発生すると、さらに財務状態が悪化する恐れがある。例えば、銀行融資を受けるための個人保証に関する法律は、事業譲渡の資金調達の妨げになる。日本など一部の国では、経営者やその家族の個人保証では十分でないことが多い。

例えばカナダの中小企業経営者のおよそ 2 人に 1 人が、事業譲渡計画の立案における最大の障壁の一つとして、買収に必要な資金の調達を挙げている (Bruce and Wong 2012)。通常の必要額が平均してそれほど多くなくても、譲受人は資金調達に苦勞する場合がある。例えばドイツでは、譲受人の 43% 近くが最大 10,000 ユーロ、33% 近くが最大 25,000 ユーロを

事業譲渡に投資している (Ullrich and Werner 2013)。

一部の国では、経営権が変わった企業に対して、開発銀行や公的金融機関が様々なメザニンローンや劣後ローンを提供している。初めて事業買収を行う若手経営者を対象としたマイクロクレジットなどの融資制度も、事業譲渡に関連する金銭的負担軽減のために活用されている。例えば、若手経営者を対象とする融資制度の「テイクオフ融資」は、フィンランドの公的開発機関のフィンベラ (Finnvera) と、公的機関もパートナーとして参加する地域ネットワークを運営するフランスの民間団体の起業家ネットワーク (Réseau Entreprendre) が提供している。ベンチャーキャピタルも、ごくわずかな事業しか扱っていないが、主に MBI (マネジメント・バイイン) と MBO (マネジメント・バイアウト) のための資金調達先として事業譲渡に活用されている。例えばデンマークでは、マッチング専門のオンラインサイトが、ベンチャーキャピタルからの追加投資獲得を目指す買収者を支援している (OECD 2017)。連絡先や明確な資格条件の説明など、利用可能な手段に関する詳細な情報の普及は、既存制度の利用拡大に役立つだろう。

* 中小企業の売却・処分に関する税務上の影響の見直し

課税制度もまた、中小企業の事業譲渡に関する意思決定に影響を及ぼす可能性がある。例えば、いくつかの研究では、相続税と、企業の売却・維持に関する家族の決断とは強力な相関関係が確認されている (Tsoutsoura 2015)。OECD 諸国の中には、中小企業に課される贈与税・相続税を対象に、優遇措置を導入している国もある (付録を参照)。このことは、税が退職後の蓄えや世代間の資産譲渡などに及ぼす悪影響を考慮し、事業譲渡を容易にすることを目的としている。さらに、中小企業が資産を処分する際の収益や費用を対象とする税金の優遇措置導入も検討されるべきである。その際、経営権の移転に関連する私有財産譲渡に対する差別のような、さらなる歪みを生むリスクも考慮すべきである (OECD 2015)。

参考文献

- Andric, M., Bird, M., Christen, A., Gachet, E., Halter, F.A., Kissling, S., Schenk, R. and Zellweger, T.M. (2016), Herausforderung Generationenwechsel. *Swiss Issues Branchen*. Zürich: Credit Suisse.
- Bastié, F., Cieply, S. and Cussy, P. (2018), Does mode of transfer matter for business performance? Transfers to employees versus transfers to outsiders. *Small Business Economics* 50(1), 77-89.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C. and Guzmán-Parra, V.F. (2011), Trends in family

business research. *Small Business Economics* 40(1), 41-57.

- Brigham, K.H., De Castro, J.O. and Shepherd, D.A. (2007), A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(1), 29-51.
- Brockhaus, R.H. (2004), Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review* 17(2), 165-177.
- Bruce, D. and Wong, Q. (2012), *Passing on the Business to the Next Generation*. Toronto: Canadian Federation of Independent Business.
- Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M. and Zellweger, T. (2013), *Success Factors for Swiss SMEs: Company Succession in Practice*. Zürich: Credit Suisse.
- De Massis, A., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2008), Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review* 21(2), 183-199.
- European Commission. (1994), Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Communities* L385, 14-17.
- European Commission. (2012), *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurship spirit in Europe - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels: European Commission.
- Family Firm Institute. (2017), *Global Data Points*. Retrieved from <https://my.ffi.org/page/globaldatapoints> (August 15, 2017).
- Flören, R., Uhlaner, L. and Berent-Braun, M. (2010), *Family business in the Netherlands – Characteristics and success factors*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Handler, W.C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7(2), 133-157.
- Lewis, L. (2017), Succession crisis stalks Japan's family businesses. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/4d178ac6-3c7f-11e7-821a-6027b8a20f23> (February 27, 2019).
- Mandl, I. and Voithofer, P. (2004), *Transfer and succession in Austrian family firms*. Wien: KMU Forschung Austria.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Baù, M. and Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics* 40(4), 1087-1122.
- Nougéin, C. and Vaspert, M. (2017), *Rapport D'information N° 440- Au Nom De La Délégation Aux Entreprises Relatif Aux Moyens De Favoriser La Transmission D'entreprise Au Bénéfice De L'emploi Dans Les Territoires*. Paris: Senat.
- OECD. (2015), Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries. *OECD Tax Policy Studies* No.

23. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2018), *Business transfer as an engine for SME growth*, Policy note prepared as a background document to Plenary Session 2, the OECD 2018 SME Ministerial Conference, 22-23 February 2018, Mexico City, Mexico.
- OECD/European Union. (2017), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*. Paris: OECD Publishing.
- Small and Medium Enterprise Agency. (2014), *2014 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. Tokyo: National Association of Trade Promotion for Small and Medium Enterprises.
- Small and Medium Enterprise Agency. (2018), *2018 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. Tokyo: National Association of Small and Medium Enterprise Promotion Organizations.
- Transeo AISBL (2014), *Position Paper: Priorities for better EU & Member States policy-making and support programmes to raise awareness about change of ownership among business owners*. Liège: Transeo AISBL.
- Transeo AISBL (2019), European Association for SME transfer. Retrieved from http://www.transeo-association.eu/index.php?page=transeo-association&hl=en_US (March 15, 2019).
- Tsoutsoura, M. (2015), The effect of succession taxes on family firm investment: Evidence from a natural experiment. *Journal of Finance* 18(2), 649-688.
- Ullrich, K. and Werner, A. (2013), Alt oder Neu? Übernahmegründer und Neugründer im Vergleich. *KfW Economic Research*. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G. (2005), The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review* 18(4), 283-303.
- Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. and Durst, S. (2015), *Business transfer ecosystems and awareness raising activities: Situation analysis of five European Countries*. Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Ziniel, W., Gavac, K., Seidl, T., Bachinger, K. and Voithofer, P. (2014), *Unternehmensübergaben und - nachfolgen in Österreich Status quo: 2014*. Wien: KMU Forschung Austria.

付録

主要 OECD 諸国における贈与税・相続税の優遇措置

ドイツでは、後継者が事業を継続し、賃金支払を安定して持続する場合に贈与税・相続税の免除を認めている。中小企業の場合は要件がさらに緩和され、事業の継続のみが要件である。

ハンガリーでは、従業員数や売上高に応じて中小企業の資産の相続人または受贈者の印紙税または贈与税を免除している。

イタリアは、配偶者または子孫への企業または株式の譲渡について、5年間事業活動を継続（株式の場合は支配権を保持）すれば、相続税の免除を認めている。

日本では、上限面積 400 m²の事業用地について相続税の課税価格の 80%減額や、非上場株式の相続税・贈与税の納税猶予など、事業承継を円滑化する様々な措置が設けられている。

オランダは、少なくとも5年間継続される事業に対する相続税を暫定的に免除している。免除は、企業価値 1,045,611 ユーロ（2014年）までは100%、この額を上回る企業価値については83%で適用される。

米国では、非上場企業に関しては、事業価値が遺産の35%を超え、経営者が株式の少なくとも20%の持分を保有している場合、10年間での遺産税納付を認めている。猶予の対象になるのは事業利益に関連する税金のみである。また、不動産を農業または別の業種、事業に使用する場合は、遺産税評価にあたって特殊用途評価を認めており、最高額または最大限活用した用途を想定した評価ではなく実際の用途で評価している。このことにより、課税対象となる資産額は最大で75万ドル削減可能で、金額は1997年からインフレ調整されている。

ベルギーも贈与税に優遇措置を設けているが、地方レベルでの課税である。

出典：OECD 2018