

# 特別 対談

## 角野中小企業庁長官 に聞く、事業承継施策 の今後の展望



長引くコロナ禍に加え、国際経済情勢が変化する中、事業承継の方向性について悩みを抱える経営者も多いのではないかと思います。今回は中小企業庁が取り組んでいる事業承継に関する施策や、第三者承継（M & A）・親族内承継（事業承継税制）の動向、今後の承継支援のあり方などについて、中小企業庁長官 角野 然生様にお話を伺いました。

（聞き手：野村資産承継研究所 川北 力 理事長）

**川北** コロナ禍が長引く一方、最近では国際情勢も原因として、為替や物価も大きく変動しており、我が国の中小企業は、引き続き難しい経営環境にあります。こうした中、中小企業庁は、中小企業行政の責任官庁として尽力しておられます。

本日は、多岐にわたる中小企業行政のうち、弊研究所と読者各位の関心事項である、事業承継施策の今後の展望について、角野長官のお考えを伺います。

### 事業承継施策の全体像に関して

**川北** 中小企業の事業承継は日本の経済社会にとって喫緊の課題ですが、このところ、コロナ禍で事業承継の実施が停滞しているようです。はじめに、貴庁の事業承継への取り組みや、コロナ禍終息後の展望について、長官のお考えをお聞かせください。

**角野** ご指摘の通り中小企業の事業承継というのは喫緊の課題であり、中小企業政策の中でも最重要課題の一つと位置付けています。

たしかに法人版事業承継税制の特例承継計画の提出件数を見ると、2019年は約3800件だったのに対し、2020年は約2900件になっており、まさに新型コロナウイルス感染症の影響が出ているのではないかと考えています。コロナ禍で大変な時期に事業承継を考える余裕がなく、事業承継の時期を後ろ倒しにせざるを得なかった中小企業の方も多いのではないかと思います。

中小企業庁としては、これまで事業承継診断によるプッシュ型の事業承継ニーズの掘り起こしや、事業承継税制による

事業承継時の税負担の猶予などによって、親族内承継を推し進めてきました。しかし、こうしたコロナ禍の状況を踏まえ、事業承継税制については、もともと10年間の特例措置の中で、前半5年間で特例承継計画を策定するという制度であったものを、令和4年度税制改正において、法人版の特例承継計画の確認申請の期限が1年延長となったところです。とはいえ、より多くの事業者が事業承継への理解を深め、早期に計画を作っていくことは、事業承継を円滑に進めていく上で非常に大事ですので、中小企業庁としては周知活動をしっかりと進めていきたいと考えています。

### 第三者承継 (M&A) に関して

**川北** それでは、第三者承継 (M&A) について、ご質問します。

事業承継ガイドラインが前回 (平成28年) の改定から5年ぶりに改訂されました。今回の改訂により、近年増加している従業員承継や第三者承継 (M&A) についての説明が拡充されています。貴庁の事業承継に対する施策について、今後は親族内の承継からM&Aを推進する方向へと力点がシフトされていくのでしょうか。事業承継の選択肢としてM&Aと親族内承継とのバランスについてはどうお考えでしょうか。

**角野** はい。事業承継ガイドラインについては、今年の3月に5年ぶりに改訂し、ご指摘のとおり第三者承継の内容を充実させています。これは近年、親族以外の第三者に事業を引き継ぐ事例が増加しており、その重要性が高まっているという

ことを踏まえてのものです。

具体的には、各都道府県に設置している事業承継・引継ぎ支援センターにおける引継ぎ支援の成約件数が、2015年度は209件であったの対し、2020年度は1379件と大幅に増加している状況です。

昨年4月には、第三者承継を主に行う事業引継ぎ支援センターと、親族内承継を主に行う事業承継ネットワークを統合致しました。事業承継をしっかりと進めていくためには、第三者承継と親族内承継、どちらかに力点を置くのではなく、どちらも大事です。この二つを統合し事業承継・引継ぎ支援センターへと発展的に改組し、予算編成も含めてワンストップで支援を行っている状況です。

親族内承継か第三者承継かについては、現経営者に後継者がおられるかどうかにより状況が異なりますので、我々としてはどちらにも対応できるように支援策を充実させていく必要があると考えています。

大事なことは局面局面で適切な支援策を行っていくことだと思います。まず、事業者の方に承継の重要性についての「気づき」を促し承継の準備をする段階、次に実際に承継の場面でしっかりと後継者に承継する段階、そして事業を引き継いだ後も事業を継続・発展させていく段階とあり、それぞれに応じた税・補助金等の支援策を切れ目なく用意しております。また特に承継後については、PMI (Post Merger Integration) と呼ばれる事業引継ぎ後の統合作業をしっかりとやっていく必要があります。このために、中小PMIガイドラインを今年3月にまとめました。こうした支援策は、親族内承



継・第三者承継問わず、どのようなニーズにも対応できるようにしてきております。

**川北** 近年、M&Aをサポートする仲介会社やFA会社も急増し、また、金融機関や税理士・会計士などもM&Aの支援に積極的に取り組むなど、M&Aを一つのビジネスチャンスと捉えた動きが活発化していますが、そうした民間企業等によるM&Aのサポートと、事業承継・引継ぎ支援センターなど公的な枠組みを通じたM&Aのサポートとの関係についてどのようにお考えでしょうか。

**角野** 民間の支援機関による取組と、公的機関の取組は、相互に補完的な関係だと思っています。

民間の仲介会社やコンサルティング会社が担う市場があり、民間の支援により承継を進めておられる事業者も多くおられます。

一方で、例えば、民間の仲介会社やコンサルティング会社は、小規模事業者の支援には手が及ばないという点や、承継を考えている事業者も仲介会社等に支払う手数料等を負担する余裕がないという

側面もあります。そういった民間の支援機関が入りにくいところについては、公的機関の果たすべき役割は大きいと考えています。

先ほど申し上げた事業承継・引継ぎ支援センターは、どちらかという小規模案件を中心に支援をしています。また、その中でも、民間の支援機関が取り込まれた方がいいような場合は、公的な事業承継・引継ぎセンターが全部自分のところで抱え込むのではなく、民間の支援機関に橋渡しをするなど、上手く補完関係を作ってきている状況です。

**川北** 民間のM&A関連企業が増加する中、M&A取引の実施に際してトラブル事例が生じるケースもあると聞きます。また、日本国内における中小企業の事業承継型M&Aが、M&A支援企業が売り手・買い手の間に入って仲介を行う形が主流となっていることについては、日本特有の状況であるとの指摘もあります。事業承継型M&Aと民間の支援企業に関して、どのようにお考えかお聞かせください。

**角野** はい。大変重要なご指摘だと思えます。先ほど民間の支援機関の取組も大事だと申し上げましたが、譲渡したいという方と譲り受けたいという方のマッチングが両者納得いく形で行われていくためには、マッチング市場の適切かつ健全な発展が非常に大事だと思います。その健全性を確保するための環境整備は我々公的機関の役目だと思います。

これも我々の取組の一環ですが、昨年4月に取りまとめた中小M&A推進計画に基づき、昨年8月に中小M&Aガイドラインの遵守を要件とするM&A支援機関登録制度を作りました。この登録制度

に登録いただく際は、例えば、先ほどご指摘の利益相反などの問題が生じないように取り組むことなど、中小M&Aガイドラインをしっかりと遵守いただくことを要件としています。また、事業承継・引継ぎ補助金における専門家活用の補助対象を登録M&A支援機関による支援に限定することでインセンティブを付け、仲介会社等の民間の支援機関の方にも適切で健全な市場作りと一緒に参画していただけるような環境整備をしています。

今申し上げた登録制度については、現在、仲介会社やFA会社など約2800社の方が登録をされています。また民間の方でも自主規制団体等、相互監視するための団体をつくられており、苦情があった時の相談窓口を設けるなどの取り組みもしていますので、これらも併せて健全かつ適切な市場に向けた環境整備を続けていきたいと思っています。

## 親族内承継（事業承継税制） に関して

**川北** 次に事業承継税制について伺います。

コロナ禍の影響により事業承継が停滞している懸念がある中で、特例制度は令和9年末が期限となっています。今後特例制度の期限に向けて、どのくらいの利用実態になると、この政策が当初の目的を達成したとの認識になりますでしょうか。

**角野** この特例制度の活用については、より多くの方に事業承継の重要性に気づいていただき、できるだけ早く取り組んでいただくということが大事だと考えています。そういう意味では、例えば、利用件数が何件であればゴールといったこと

ではなく、できる限り多くの事業者の皆様  
に活用いただけるように努力するのが、  
我々の責任だと思います。

**川北** 私どもも、中小企業の経営者の方々  
には、機会があるごとに事業承継に早く  
取り組みましょうと申し上げていますが、  
やはり承継の機が熟すまでに時間がかか  
る場合なども多々あります。そしてこの  
後も、経営者が高齢化していく企業が順  
次に出てくるわけです。そういう意味で  
は中長期的な展望のもとで政策を進めて  
いただけるとありがたいと思います。

**角野** はい。この事業承継税制という非常  
に重要な制度を活用しながら、事業者の  
皆様に早く事業承継の必要性に気づいて  
いただき、円滑に事業承継を進めていた  
だけるよう、今後もより一層注力してい  
きたいと思います。

**川北** 事業承継税制は、税理士のサポート  
なくしては、適用することが困難である  
と考えられます。しかし税理士の中には、  
リスクが大きいということで、制度利用  
に消極的であり、顧問先の顧客にも勧め  
たがらない向きもあるようです。そこを  
乗り越えてこそ専門家ではないか、とい  
うことではあるものの、今後事業承継税  
制の利用件数を伸ばして行くためには、  
税理士の方々のサポートが重要であるこ  
とも事実かと思えます。税理士等の専門  
家に対する貴庁の対応等をご教示くだ  
さい。

**角野** まさに税理士の皆様は認定支援機関  
の3/4を占めており、中小企業の経営者  
の方に伴走する大変力強い、重要な役割  
を持った方々だと思っています。

特に、経営改善のみならず、事業承継  
や事業再構築など、事業者の方の伴走支

援の担い手として、今後ますますその役  
割が大事になると考えています。事業承  
継税制の活用も含めて、税理士の皆様には  
大変期待しておりますので、ぜひ一緒に  
連携して取り組んでいきたいと考えて  
います。

**川北** そうですね。我々も税理士の皆様と  
タイアップしながら個々の相談事案に対  
応し、中小企業の事業承継と一緒に推進  
していきたいと思えます。

## 今後の承継支援のあり方

**角野** 事業承継に限った話ではないのです  
が、今申し上げた伴走支援については、  
現在、中小企業庁において非常に重要な  
テーマとして取り組んでいます。私自身、  
これまで福島原発事故で被災された事  
業者の方に対する伴走支援活動に携わっ  
てきましたが、そこで蓄積された知見・  
ノウハウの活用も含め、現在、全国の中  
小企業の事業者に対する伴走支援の取組  
を広げていこうと進めております。

具体的な話をしましょう。コロナ禍や  
ウクライナ情勢など現下の事業環境が激  
動の時代にある中、事業者自身も自己変  
革して環境変化に対応していくことが不  
可欠です。そのためには、経営者自身が  
自らの経営の本質的な課題が何なのかを  
考え、認識していくことが重要だと思  
います。そうした「課題設定力」を高める  
ことが重要なのは、経営者に伴走支援す  
る側にとっても同様であります。これま  
では伴走者は、ややもすると「こういう  
補助金がある」といった課題解決型の支  
援に終始することが多かったかもしれま  
せんが、変化が激しい現代においては、

課題設定型の伴走支援の重要性が高まってくると考えられます。

こうした事情も踏まえ、昨年の秋から中小企業庁の中に有識者の検討会を設置し、伴走支援のあり方について検討いただき、その成果報告書を3月にまとめました。そこでは、「経営力再構築伴走支援モデル」の推進が提案されています。この主な特徴としては、第一に今申し上げた課題設定型の支援です。第二に「対話と傾聴」です。伴走支援というと、いわゆる教師モデルや医師モデルといわれる、上から下に対しての一方通行的なコンサルティングも多かったと思いますが、そうではないプロセス・コンサルティングと呼ばれるものです。いわば伴走支援者が経営者と対等な関係として、対話と傾聴を繰り返していくうちに、経営者が本質的な課題に気付き、腹落ちすることで当事者意識と能動的に解決しようという意欲を持ち、潜在的な力を発揮するプロセスを構築していくことです。場合によっては、経営者のみならず役員や従業員との対話と気付きの機会を持つことも大事です。いずれも互いの信頼関係が前提となります。経営者自身にとっても、自ら伴走者に対して話をするうちに、頭の中が整理されて、やるべきことが見えてくるということも少なくありません。そうした経営者の自己変革を促すためにも、対話と傾聴をベースとした伴走支援を日本で広げていこうと中小企業庁が音頭を取って活動を始めたところ です。

この経営力再構築伴走支援モデルを全国に展開していくため、関係団体と一緒に進める取組も進めています。5月末には、商工会議所、商工会、中小

企業団体中央会などの商工団体、官民の地域金融機関団体、公認会計士協会、税理士会連合会、中小企業診断協会など、伴走支援に関わる多くの機関が集まる伴走支援推進協議会が発足します（予定）。

この経営力再構築伴走支援は、事業承継の場面で非常に効果があると実感しています。第三者が対話と傾聴による伴走を繰り返す中で、経営者が納得して事業承継を実行するケースが多くみられます。また、前述のPMIの局面でも有効と考えられます。

こうした取組を含めて、税理士の皆さん方とも連携をして、事業承継の一層円滑な推進に向けて我々も汗をかいていきたいと思っています。

**川北** ありがとうございます。私もいろいろの中小企業の様子を見ていますと、やはり個々の企業の状況の差異がありますので、それぞれが自分のところの課題を認識して、支援策のうちどれを使うかも含め、その企業にとって現在何が必要か、将来何が大事かということをしっかりと考えてもらいたいと思っています。そのためにも、中小企業への伴走支援は重要ですね。

**角野** そうですね。我々の政策の目的は、単に補助金や税制優遇などの施策を提供するだけではなく、それらも活用いただきながら、最終的には経営者自身が経営の方向を決めて、事業存続あるいは事業発展させていくことを支えていくことです。

そういう意味で、重要なのは企業が自走化することだと思いますので、いま申し上げた伴走支援を通じて経営者が将来に向けてどうするか考え、実行していく

きっかけを作っていきたいと思います。

いずれにしても、中小企業・小規模事業者は、我が国の企業数の99.7%、従業員数の7割、付加価値の5割以上を支えており、日本経済の屋台骨であることは間違いありません。

ただ、これまではどちらかという、大企業の下請けとして、弱い立場として位置づけられて議論されることも多かったように思います。もちろんその側面もあります。一方でもう少し見方を変えますと、中小企業こそが事業環境の変化に対応して変革を繰り返し、様々な独自の技術やイノベーションを起こして新しい道を切り拓いてきたのであり、地方の雇用と経済を支える主役となっているという意味でも、これからの成長の源泉であるという捉え方もできると思います。政府としても、そうした事業者の挑戦を応援していくことが大事です。

事業承継についても、経営資源の散逸を防ぐという防衛的な観点のみならず、事業承継を通じて新しい経営改革、イノベーションを起こし、日本経済の成長につなげていくといった攻めの考え方も重要かと思えます。

実際、中小企業の経営者承継では、大企業と異なり、世代交代で一気に若返りするというケースも多いわけです。デジタル化、カーボンニュートラルの時代に向けて、新しい若い力が経営陣に加わり、事業革新に挑戦していくということも重要かと思えます。

最近では例えば、家業を継ごうとする若い人たちが若い力で先代の事業を再構築したり、新しい事業に取り組む、いわゆる「アトツギベンチャー」と呼ばれる



方も出始めています。政府としても、こうした頑張っているアトツギを応援する取組として「アトツギ甲子園」を開催しています。

さらに、中小企業では規模のメリットが働きづらい中、幾つかの町工場をホールディングス会社の下に束ねてグループ化する動きもあります。グループ化することによって、例えば、人事採用や広報等の間接部門を一箇所にまとめ、町工場の方は自分の得意な技術に専心、集中できる環境を作ること、生産性を高める取組を行っている事例がいくつか出てきています。このような取組もこれから応援していきたいと思っています。

このように様々な事業者の方々の挑戦を応援するためにも、事業承継が円滑になされるよう政府として環境整備を更に進めていきたいと考えています。

**川北** ありがとうございます。確かに、「事業承継が大変だ」というだけでは、結局せいぜい現状維持の発想になってしまうのではないかと日々感じております。事業承継が広くプラスの価値を生み出すことになるよう、お話のような政策を、

力強く進めて頂きたいと思います。

**角野** はい。事業承継は日本経済の発展を支えていく非常に重要なキーワードであり、重要な役割を担うものだという考えで、挑戦する中小企業をこれからもしっ

かりと支えていきたいと考えております。引き続きどうぞよろしくお願い致します。

**川北** 本日は貴重なお話をありがとうございました。



**角野 然生**  
(かどの・なりお)

中小企業庁長官

- ◆略歴 昭和39年10月3日  
出身地 東京都
- 昭和62年9月 国家公務員採用I種（経済）試験合格
  - 63年3月 東京大学経済学部経済学科卒業
  - 63年4月 通商産業省入省（通商政策局経済協力部経済協力課）
  - 平成5年6月 米国留学（エモリー大）
  - 16年5月 大分県商工労働部長
  - 19年7月 資源エネルギー庁長官官房総合政策課企画官
  - 20年7月 資源エネルギー庁資源・燃料部石油精製備蓄課長
  - 21年8月 東京海上日動火災保険株式会社
  - 23年4月 内閣総理大臣補佐官付
  - 23年7月 経済産業政策局産業構造課長
  - 25年6月 大臣官房参事官（製造産業局担当）
  - 27年7月 内閣府原子力災害対策本部現地対策本部事務局長
  - 29年7月 公益社団法人福島相双復興推進機構専務理事
  - 30年7月 関東経済産業局長
  - 令和2年7月 復興庁統括官
  - 3年7月 中小企業庁長官

◆略歴 国税庁長官、一橋大学大学院教授等を経て、野村資産承継研究所理事長

**川北 力**  
(かわきた・ちから)

野村資産承継研究所  
理事長