

商学研究所報

2015年1月

中小零細企業における事業承継
—親族から第三者への承継支援を中心として—

石川和男

中小零細企業における事業承継
—親族から第三者への承継支援を中心として—

石 川 和 男

Business succession in small and medium-sized companies
- Mainly supports of succession from relatives to third parties -

Kazuo Ishikawa

中小零細企業における事業承継 —親族から第三者への承継支援を中心として—

- 1 はじめに
- 2 わが国における企業数の減少と事業承継政策の展開
- 3 地方自治体、地域金融機関や教育・研究機関による事業承継支援
- 4 地方自治体の他機関との連携による事業承継支援
- 5 静岡県事業引継ぎ支援センターのケース
- 6 むすびにかえて

1 はじめに

わが国の人口は、2008年の「人口推計」において減少に転じ、2010年に実施された「国勢調査」は、人口減少社会となって最初の調査となった。最近では、毎年人口約20万人の中小規模の都市が、1つずつ消滅するような人口減少社会となった。また、2014年5月には、日本創成会議・人口減少問題検討分科会は、2040年に全国896の市区町村で若い女性が半分に減り、コミュニティーが維持できなくなることを報告した。しかし、多くの人々には、このような急速な人口減少は実感できず、そのような社会が到来するという報告に衝撃を受けたのは記憶に新しい。この報告では消滅可能性のある市区町村の具体名もあげられたが、これらは地方部にほぼ集中している。さらに地方部での少子化に加え、若年層が仕事を求めて都市部へと流入する現象が顕著となっている。人口減少に対して施策を講じるのが遅かったことがしばしば指摘されているが、全く施策が講じられてこなかったわけではない。むしろ、さまざまな施策が講じられているが、結果が出るには非常に長い時間を要する課題である。

他方、かなり以前から中小零細企業の廃業数が、業種に関係なく増加し、創業よりも廃業件数が上回る状態が、四半世紀以上も継続している。この状況は、人口減少時代に突入する以前から発生していた。そのため、国や地方自治体、民間経済団体では、「起業」「ベンチャー・ビジネス」支援に力点を置いてきた。したがって、創業に対する支援メニューは数多く用意され、それらのメニューの利用もやや活発であることが、しばしば報告されている。しかし、これまで事業を継続してきた企業に対する支援、特に承継に関する支援

は、置き去りにされているような感覚も覚えざるをえない。それは後継者不在による廃業が、年間7万社を超え、雇用喪失は年間20~30万人に達しているとされているためである（中小機構『中小企業振興』2014.3.1）。また、代表者と筆頭株主が同じである「オーナー企業」で65歳以上の人が代表者である企業では、約半数が後継者不在であり（帝国データバンク2013年1月調査、日本経済新聞2013.11.5）、今後は廃業による資産処分や従業員解雇を余儀なくされる状況が、深刻化する可能性も指摘されている。

これまで都市部、地方部を問わず、事業を継続してきた企業が、まだ市場が存在し、社会的なニーズがあるにもかかわらず、後継者不在による廃業という選択をする企業の増加は社会的な損失である。国や地方自治体は、各種民間経済団体も含めて、後継者不在を理由とした廃業に対しては、事業存続・承継政策を講じてきた経緯がある。ただ、それらの政策の大部分は、経済的支援が中心である。

本稿は、事業承継政策が人口減少を抑止する手段として機能し、地方部において人口減少・自治体消滅を延長させる可能性を探ろうとしている。また、事業承継が進捗しない原因を「親族（ファミリー）による継承へのこだわり」に一因があるとし、「親族にこだわらず、第三者によるM&A（事業の合併・吸収）を視野に入れた」事業承継政策の展開を考察していきたい。まず、国や地方自治体、金融機関による各事業承継政策を概観する。その上で地方自治体と他機関との連携による事業承継を円滑に進捗させる方途を考察する。そして、国主導で設立が進捗している「事業引継ぎ支援センター」の取り組みと、静岡県取り組み事例から中小零細企業による企業存続を目的としたM&Aについて考察していきたい。

2 わが国における企業数の減少と事業承継政策の展開

(1) わが国における企業数の減少

1) 中小企業・小規模事業者数の減少

図表1について、2009年と2012年の全産業における全規模(大企業と中小企業・小規模事業者の合計)を見ると、わずか3年で421万者から386万者へと35万者減少し、割合では8.3%減少している。中小企業と小規模事業者を比較すると、35万者減少し、うち小規模事業者の比較をすると、32万者減少している。そして、全産業において、中小・小規模事業者の減少割合は、わずか3年で8.3%も減少している。これらの数字には、新規に起業

した企業も含まれているため、実際に減少した企業数や減少率を考えると、かなり多くの企業が減少していることがわかる。

＜図表 1 中小企業・小規模事業者の数＞

	2009年（企業全体に占める割合）	2012年（企業全体に占める割合）	増減数（率）
中小企業・小規模事業者（全産業）	420万者(99.7%)	385万者(99.7%)	▲35万者 (▲8.3%)
うち小規模事業者（全産業）	366万者 (87.0%)	334万者 (86.5%)	▲32万者 (▲8.8%)
全規模（大企業と中小企業・小規模事業者の合計、全産業）	421万者	386万者	▲35万者 (▲8.3%)

中小企業庁が 2013 年 12 月 26 日に公表。

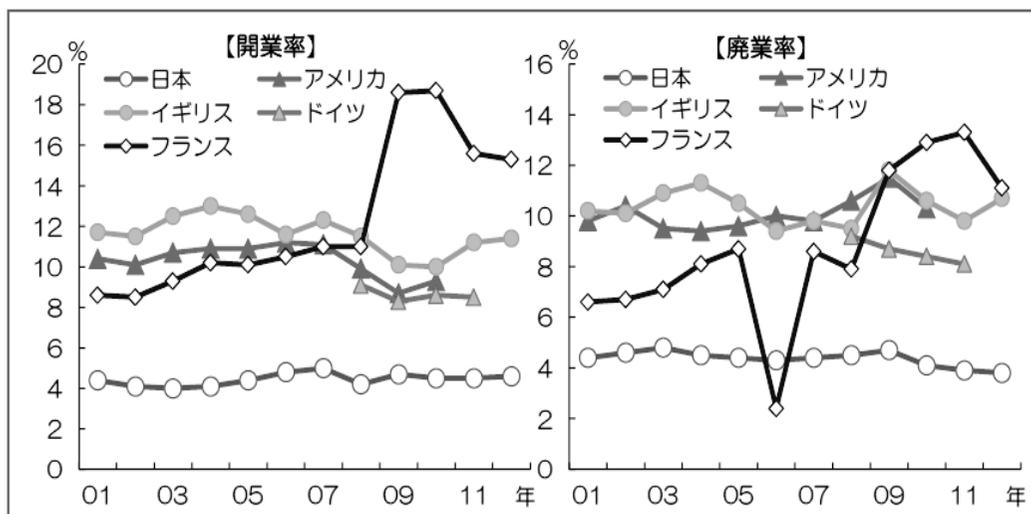
（出所）中小企業基盤整備機構『中小企業振興』2014 年 1 月 15 日

2) 海外における開業率と廃業率

図表 2 を見ると、わが国以外の欧米先進国では、21 世紀になってからも 10%前後の高い開業率を示している。一方、わが国は 4%前後で推移している。ただ、欧米先進国は廃業率も非常に高く、4%前後で推移しており、わが国の倍以上の割合で廃業も発生している。したがって、「多産多死」の状態にあるといえよう。このような比較においては、開業ばかりが取り上げられるが、廃業についても並列的に議論されなければならない。

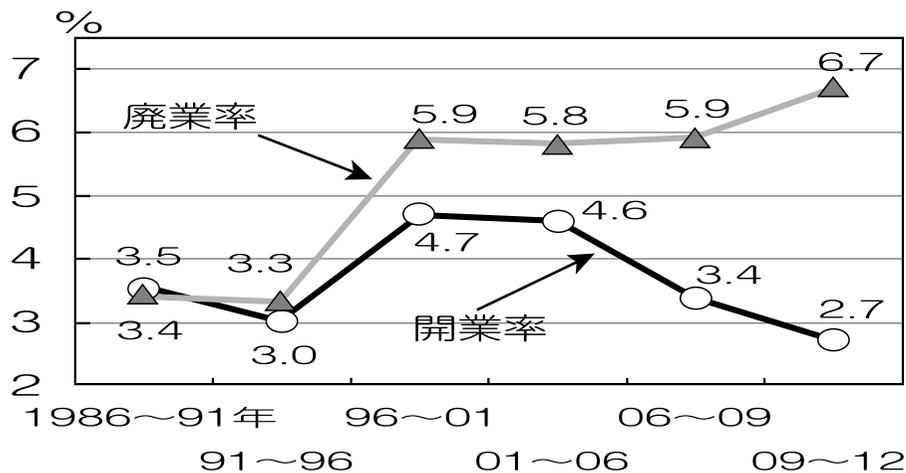
また、図表 3 は、日本全国の開業率、廃業率の推移を示しているが、1980 年代半ば以降、開業率が廃業率を上回り、近年はその差が開いていることがわかる。つまり、現在に近づくにつれて、図表 1 と同様、全体の企業数が減少していることを裏付けるものとなっている。

<図表2 主要国の開業率と廃業率推移>



(出所) 中小企業庁 [2014] 『2014年度版中小企業白書』

<図表3 日本国内における開業率と廃業率の推移>



2006年までは事業所・企業統計調査、2009年経済センサス基礎調査、2012年経済センサス活動調査（いずれも総務省統計局）

(出所) 公益財団法人地方経済総合研究所 [2013]

3) 中小企業白書に見る事業承継の現在

多くの経営者が、事業承継について考えている最適な事業承継の平均年齢は、43.7歳である。しかし、実際の承継年齢は50.4歳となっている。背景には、事前準備や後継者育成の難しさなどの理由があげられている（中小機構『中小企業振興』2013.5.15）。また、『2014

年度版中小企業白書』では、起業希望者が減少し、高齢経営者企業での後継者不足、海外展開の遅滞を指摘し、これらにより事業承継が困難となり、廃業に至ってしまう多数の企業の存在を取り上げている。

さらに 70 代経営者のほぼ半数が、事業承継準備が不十分であり、後継者の育成には最低 3 年を要することも指摘している。特に事業承継準備が不十分であるという中小企業経営者は、60 代（6 割）、70 代（5 割）、80 代（4 割）にのぼり、廃業可能性を感じた契機として「高齢化・健康問題」「売上減少」「事業承継問題」をあげている。そして、2013 年の休業・解散が 28,943 社に達し、廃業が継続すると日本独自の技術による製品製造が不可能となってしまうことに言及している（日経産業新聞 2014.5.8）。以上のような状況は、これまでも指摘されてきたが、ほとんど状況は改善せず、むしろ悪化している状況を示している。

また、図表 4 からわかるように、事業承継をしようとする者が、承継する際の懸念事項として多くの問題点があげられている。これらの問題は、企業内部の問題と企業外部との関係について大きく分けられよう。

＜図表 4 事業承継に当たっての課題＞

項目	割合 (%)
事業の将来性が不安	53.3
後継者の力量	44.5
事業承継の時期	33.8
取引先との関係維持	25.7
借り入れ個人保証の承継	19.1
従業員の支持・理解	18.4
金融機関との関係維持	15.4

栃木銀行調査、栃木県内企業 295 社が複数回答した結果である。

（出所）日本経済新聞地方経済面群馬、2010 年 12 月 25 日付

(2) 国による事業承継政策の展開

これまでわが国では開業よりも廃業数が近年増えていること、事業承継にあたって課題とされることなどを概観してきた。それでは、このような状況に対して国としてどのような政策展開をしてきたのだろうか。

1) 最近の事業承継に対する中心的支援

国レベルでは、厳しい事業承継の状況に対し、新たな成長戦略「日本再興戦略－JAPAN

is BACK」を閣議決定した（2013年6月14日）。そこでは「中小企業・小規模事業者の新陳代謝の促進」として、①開・廃業率を米・英国並みに向上させること、②経営者の世代交代、親族外承継などによる有用な経営資源を移転促進すること、③地域金融機関によるコンサルティング機能の発揮やリスク・マネーを積極的に供給促進すること、を目指すこととした。特に、①起業・創業から立ち上がりまでの一貫した資金支援、②個人保証制度の見直し、③事業引継ぎ、事業承継の支援（中小機構『中小企業振興』2013.7.1）を重点事項としてあげている。これらは、これまで起業時のみの一時的支援にとどまり、その後の支援が行き届かなかった点や、個人保証制度が壁となり、事業承継者が限定されてきた面があったこと、事業承継についてはほとんど政策対象とはしてこなかった、という反省の上に立ち、重点事項として明記されたという解釈ができよう。

また、「ちいさな企業成長本部」行動計画では、中小企業の新陳代謝を活発化させるために、中小企業・小規模事業者が自らの起業・創業経験を次世代に伝達し、起業・創業直後の資金繰りを克服するためのビジネスの早期事業化、成長・発展段階での社会雇用増加努力、など5項目を取り上げた。さらに支援機関は、支援機関自身の起業・創業支援や事業承継支援技術を磨き、地域で起業・創業を行う起業家や事業承継ニーズの発掘などを取り上げた。国としては、起業・創業に対する資金支援を抜本的に拡充させるため、政府系金融機関による創業者向け融資の拡充、創業向け補助制度拡充による民間融資促進など、中小企業の各段階での取り組み意欲を増進する個人保証制度の見直しを行い、「事業引継ぎ支援センター」の全国展開による事業承継、事業引継ぎ支援の抜本的強化など5項目のアクション（中小機構『中小企業振興』2013.7.1）を明確にした。特に後で取り上げる事業引継ぎ支援センターの設置が、事業承継においては親族(ファミリー)だけでなく、第三者を含めた対象に拡大するという意味で、大きな役割を果たす可能性を生み出したという点で注目すべきである。

2) 事業承継政策の施策可視化

事業承継政策の大胆な展開には、やはり経済的な負担が伴う。そこで2014年度の国家予算(一般会計)では、事業承継を通じて「第二創業」を促進させるために、具体的には①開業率10%実現のために地域創業促進支援事業に7.5億円の予算化、②中小企業・小規模事業者の革新では、中小企業再生支援協議会事業として「事業引継ぎ支援センター」全国展開(8カ所→24カ所、44.4億円(中小機構『中小企業振興』2014.1.15))を組み込んだ。その上で、③親族内承継に対する支援を強化し、個人保証制度の見直しによる創業・事業承

継の促進を見据えている。そのため、a)経営者保証に関するガイドラインの策定、b)保証人特例制度、c)事業再建・事業承継支援資金（中小機構『中小企業振興』2013.9.15）などを具体的に目標化した。このように最近の国レベルでの事業承継政策は、以前と比較するとかなりの予算が充てられ、具体的な施策が可視化できるもの、できないものを含めて盛り込まれるようになった。

3 地方自治体、地域金融機関や教育・研究機関による事業承継支援

(1) 地方自治体による企業誘致・雇用増加政策

1) 地方自治体レベルでの事業承継政策の必要性

これまで国や地方自治体、各種経済団体は、創業やベンチャー企業支援について、さまざまな施策を講じてきた。一方、現在事業を継続している企業についても支援を行う必要がある。それは「はじめに」で強調したとおり、社会的に存在意義のある企業（事業）を廃業させずに、存続・継承させることは、われわれの生活にとって価値があるためである。そこで国や各種経済団体だけでなく、地方自治体も、主体的に事業存続・承継政策を行うことが、地域住民の生活水準維持や地域社会の持続のために必要となつてこよう。

特に事業承継の問題が深刻なのは、中小零細企業である。地方において中小零細企業が地域経済を支えている状況は、ほぼ全国の自治体で同様の状況であろう。したがって、国だけではなく、地方自治体においても、何らかの事業承継政策を講じる必要があると考えるのが自然である。

2) 地方自治体の中小企業施策の実施状況

地方自治体による中小企業施策は、どのようなメニューを用意し、実施しているのだろうか。たいていの地方自治体が行っている実際の中小企業支援は、どの支援分野でも「情報提供・相談業務」が中心である。特に事業承継支援分野については、「情報提供・相談業務」以外の支援が手薄となっている。また、町村レベルになると、各支援分野にいずれの支援制度もない地方自治体が多い（中小企業庁 [2013]『2013 年度版中小企業白書』p.540）。

この背景には、地方自治体の厳しい財政事情というやむを得ない面も影響している。しかし、事業承継という目標が、国や地方自治体も同様に有しているとするならば、必ずしも市区町村レベルまで重疊的にすべて支援制度を整備しなければならないわけではない。したがって、支援制度の不足分野は、都道府県や国と連携することで中小企業零細企業の

要望に応える必要もある（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.541）。言い換えると、国は国としてすべきことを行い、地方自治体は自治体として、独自の政策を考え、実施に移す必要がある。独自の政策というのは、可能なことと言い換えてもよい。その際、重なる施策については、重複を回避するだけでなく、各主体によって得意とすることに集中すべきということである。ただ、現在のところ、地方自治体が事業承継を単独の政策として取り組んでいるもので、際立つものはほとんど見られない。

(2) 地方自治体独自の事業承継支援事例

地方自治体が独自に事業承継支援を行っている事例は僅少である。しかし、僅かながらも、独自に事業承継支援を行っている地方自治体の事例が存在する。ここでいくつかの地方自治体独自の事業承継支援を取り上げてみたい。

1) 京都府による事業承継支援

京都府では、中小零細企業の事業承継に対して、資金融資を行っている。2009 年 4 月から、京都府は事業承継する中小企業経営者向けに運転資金を融資し、有担保で 2 億円、無担保で 8 千万円を限度とし、融資対象は融資利率年 1.9%、返済期間は 10 年以下としている。この施策は、後継者が資金不足に陥ることによる事業承継断念を未然防止することを意図している。ただ、①相続で分散するなどした事業用資産を取得する必要があり、②先代経営者の死亡などで売上が前年同期の 80%以下に減少する、③借入金額の 20%以上を占める取引先金融機関との取引に支障が発生するなどを理由とする、経済産業大臣から認定を受けた中小企業経営者や後継者が対象である（日本経済新聞 2009.3.10）。

2) 京都市による伝統産業の承継支援

京都市による伝統産業の承継支援では、2014 年度から指定 74 品目で事業者の設備改修費の一部を補助する制度を開始した。このような伝統産業の幅広い品目を対象に地方自治体が直接支援を手がけるのは希である。この背景には、老朽設備の改修費が重荷となり、廃業を迫られる中小零細事業者が多いことがある。ここでの支援対象は、伝統製品のほかに関連する材料や道具の生産者も含まれ、社内に後継者が存在し、事業継続意思、産地組合からの推薦があることが条件である。京都市では、2014 年度予算に 1 千万円を計上し、1 件につき、50 万円以上かかる設備の改修や更新時に経費の 1/3 以内で 200 万円まで補助することとしている（日本経済新聞地方経済面近畿 B2014.5.3）。

3) 東京都内の自治体による事業承継支援

東京都内の自治体（区）でも事業承継支援を行っている。その理由は、全国どこでも同様であるが、経営者の交代で事業承継を諦め、廃業する企業が増加することの懸念からである。東京都内では2001年に事業所は約72万件存在したが、2006年には約69万件に減少した。東京都内でも中小零細企業が経営者の交代時期を迎えても、経営者の子どもが家業を継ぎたがらないなど、事業承継対策が国や地方自治体で重要な課題である。たとえば、①新宿区では、高田馬場創業支援センターを設立した。新宿区内で会社設立を目指そうとする新規起業家育成も目的であるが、事業承継による第二創業の後継者利用を想定し、2011年10月開設し、30人程度の支援を見込んだ。②港区では、後継者育成をする経営者支援のために、2011年1月から「事業承継セミナー」を計40社対象に開催し、中小企業診断士による相続や贈与に伴う税務や事業承継計画の作成を支援している。さらに③豊島区では、「としまビジサポセミナー」を開催し、事業承継の成功例、失敗例を紹介する講演を2010年から実施するなど（日本経済新聞地方経済面東京2010.10.6）、最近では区単位で事業承継に取り組む姿勢が顕著となり始めた。これら東京都区内の3区の実業支援・承継政策は、他の機関が行うものとほぼ同様であるが、区自体で独自に取り組んでいる状況は、都市部でも事業承継の困難さを表している。

以上、京都府、京都市、東京都の3区における事業承継支援を見てきたが、前2者は経済的な支援であり、東京都の事例は情報提供のレベルにとどまるものである。これらが果たして国レベルでは実施していない、地方自治体独自の施策と比べ得るかどうかといえば、否である。つまり、国レベルでも十分対応が可能な施策である。経済的支援に関していえば、お金は常に不足しているということをも主張すればきりがなく、支援する組織が複数存在することは重要かもしれない。しかし、国レベルでは行えない、地方自治体レベル独自の事業承継支援は何かを再考するとき、地方自治体が独自に情報を取得し、それに基づいてきめ細かに対応すべき支援が浮上してくるだろう。

(3) 地域金融機関による事業承継支援

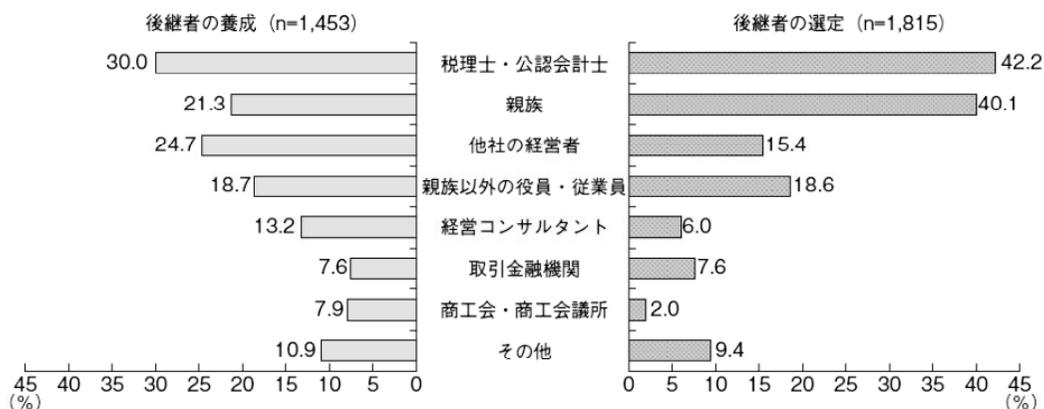
1) 事業承継についての相談先

わが国全体で、経営悪化ではなく、休業や解散に追い込まれた企業は、2013年には約3万社存在し、10年前の2倍以上に増加した。事業承継について、中小零細企業の経営者が相談するのは、彼らにとって身近な存在である税理士、公認会計士が一般的であり、地

域金融機関もその1つである。中小零細企業内では、承継をめぐる親族内での株式分散、遺産や後継者争い、納税負担や必要資金の不足など、事業承継に際して表面化する問題が数多く存在する。このような経済的な問題の解決には、金融専門家の視点から助言等が当然必要となる。

図表5は、事業承継に関する相談先について、後継者の養成と後継者の選定に区分しているが、前者は、税理士・公認会計士、他者の経営者、親族が中心であり、後者は、税理士・公認会計士、親族親族以外の役員・従業員が中心である。したがって、取引金融機関の割合は決して多くはない。また、しばしば顧問税理士・公認会計士が、「事業承継に関する案件は5年に1回くらい」などということを仄聞すると、彼らが本当に事業承継の専門家であると断言することはできない。これは仮にクライアントを50社持つ税理士が、これらクライアントにおいて、20年から30年に一度、事業承継が発生するのを考えると、やはり事業承継手続きがそう頻繁に発生するとは考えられない。それは親族や他者の経営者についてはなおさらである。そう考えると、取引金融機関が有している情報やノウハウも有効に機能すると考えられ、他の相談先で得られる情報と併せて、判断することが求められる。

<図表5 事業承継に関する相談先>



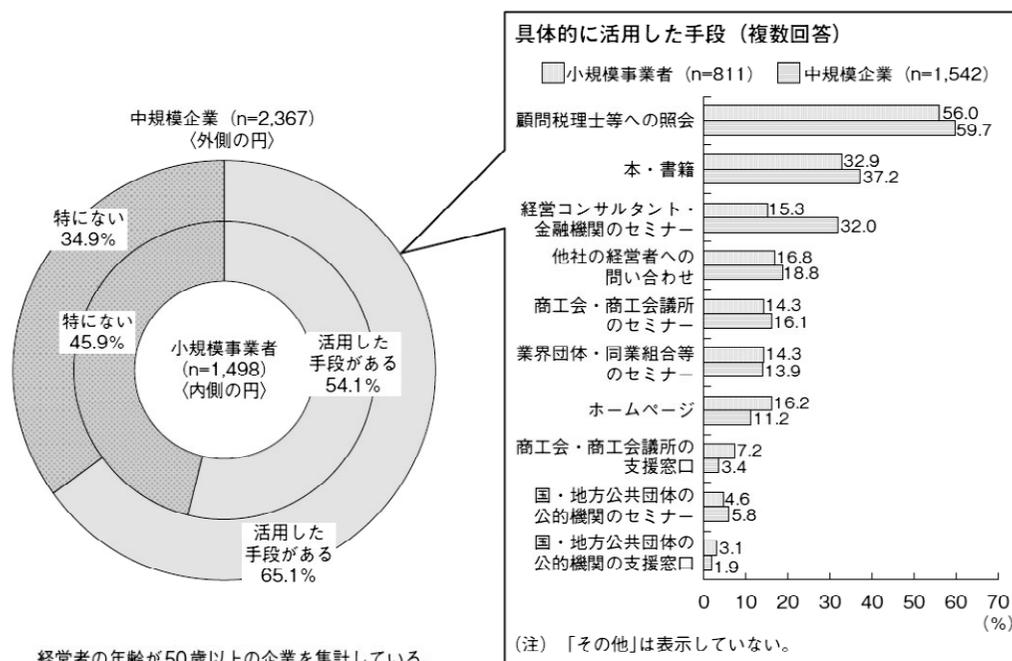
1. 経営者の年齢が50歳以上の企業を集計している。
2. 「相談していない」と回答した企業は除いている。
3. 第2-3-15図において、回答割合の高い上位2項目を表示している。
4. 相談している先には、相談する予定の先を含む。
5. 「その他」には、「弁護士」、「国・地方公共団体の公的機関」を含む。

(出所) 中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

また図表 6 は、事業承継に関する知識の取得手段を示している。ここでは中小規模企業と小規模企業に区分している。ただ業種によって、その基準は異なることは念頭に置いておかなければならない。どちらの規模の企業でも、知識の取得手段は、顧問税理士等への紹介が圧倒的に多く、続いて本・書籍、経営コンサルタント・金融機関のセミナーが中心である。それ以下を眺めても、基本的には各主体が開催する事業承継に関するセミナーが中心である。ここで疑問があるのは、各主体が開始しているセミナーの内容は、それぞれの会社主体の組織によって、相違があるのかということである。おそらく会社主体が異なるだけであって、場合によっては、セミナー講師も提供（提示・配布）資料もほぼ同様であることの方が多いのではないだろうか。

以上の状況を考えると、事業承継に関する情報不足が問題となつてこよう。また、実際のところ、事業承継を専門とする機関がごくわずかの民間会社であり、そこが収益となる案件でなければ取り扱わないとすると、事業承継に関する情報やノウハウ、手続きなど、ほとんどが素人によって担われていることが明らかである。

<図表 6 事業承継に関する知識の取得手段>



(出所) 中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

2) 金融機関による事業承継支援

事業承継を検討する場合、株式の引き継ぎが経営者の悩みとされる。そのため、全国的な金融機関でも独自の事業承継対応を行う機関も取り組みを始めた。たとえば、①三菱東京UFJ銀行では、専門家を含む400人体制で支援を組み、②三井住友銀行では、全国約100カ所約100拠点を設置し、③りそな銀行では、専門のファンド設立するなどしている（日本経済新聞 2014.3.31）。このように都市銀行をはじめ、地域に密着している金融機関などでは、積極的な事業継承支援をさまざまな形態により、実行に移そうとしている。

他方、金融機関では都市銀行や全国的な店舗網がある組織だけではなく、地方の金融機関でも独自の事業支援を行っている組織が多い。たとえば、地方銀行では、静岡銀行の子会社である静岡キャピタルは、ファンドを使って株式を一時所有し、後継者が育つまで経営を安定化させ、敵対的買収から守ろうとしている（日本経済新聞 2011.12.9）。また、長野県に拠点を置く八十二銀行は、事業承継支援について、2013年半ばから単独で取り組んでいる（日本経済新聞地方経済面長野 2014.3.12）。この背景には、長野県内の2013年の休業・解散が533件にのぼったことがある。3年連続で前年を超え、直近10年間では最多となり、前年比増加率23%に達し、全国平均の4%を超過する状況となっていることが影響している。そのため、M&Aや部門譲渡などの事業承継促進が加速し、地方銀行としても、取り組まなければならない状況となっている。また別の面から見ると、地方の中小企業の経営事情を熟知している金融機関が、これまでの情報や今後の取引を考えると、優位性を発揮できる領域であることが明白である。

(4) 大学における事業継承支援

1) 大学における事業承継教育

大学では、いざ事業承継場面に直面する場合ではなく、事業承継をする可能性のある経営者の子女に、事業承継を意識させることから開始している。これは「心の準備」あるいは「事業承継も学生たちの将来の選択肢」という捉え方ができるかもしれない。かつて経営者自身が家業を承継するのは当然と考えていた時代が長く続いた。しかし、近年は、そのように考えていた経営者自身が、自らの子どもに経営を承継させなければならない、あるいは子どもが経営を承継するのは当然という考え方が希薄になりつつある。また、経営者である親が、面と向かって子どもに承継するように指示することが「時代遅れ」となっている中、事業承継の重要性を啓発し、教育する試みが開始されるようになっている。

そこで関西地域の大学では、中小企業の事業承継の支援に傾注を開始している。甲南大学や龍谷大学では、家業承継可能性のある学生を対象として、2012年度後期から専門講座設置している。また同志社大学大学院では、実践的な通年講座を展開している（日本経済新聞地方経済面近畿 B2012.8.14）。これらは事業承継の可能性のある学生を早期に教育することで、事業承継意欲を向上させようとするものである。大学における承継支援では、それぞれの大学において、金融機関から派遣された講師が教壇に立つことが多くなっている。そのため、大学における事業承継支援は、金融機関がその一翼を担っているといえよう。

2) 事業承継ネットワークの拡大

甲南大学では、「現役経営者と学ぶ 中小企業の世代交代と事業存続」の講座名で、全15回の講義が行われている。若手経営者8人が講義を担当し、3人が同大学のOBである。この事業承継講座のプログラム開発は、中小企業支援機関（大阪市）「大阪産業創造館」であり、2011年には関西学院大学で試験的に実施し、2012年からは本格的にゼミ形式で開講している。関西学院大学では、受講可能な学生を、実家が事業を営む学生に限定している。同大学では、既に4年目を迎えていることから、これまで講義を担当した経営者と受講生のネットワークが拡大し、それが継続している。一方、2014年度から開講した関西大学では、受講生を実家が事業を営んでいる学生に限定していない。ここでは、事業承継だけではなく、起業を目指す学生や中小企業経営に関心がある学生が多く受講している（日本経済新聞 2014.10.9）。特に各大学による事業承継に関する講座の開講時には、金融機関からの講義が多かったようであるが、現在に近づくにつれて、実際に事業を承継した経営者やOB経営者による講義が増加している。したがって、受講する学生にとってはより身近に感じられるリアルな講義となっていると考えられる。

以上のような例は、これまで起業教育に傾注してきた大学での講義やゼミナールに変化をもたらす可能性があるかもしれない。それは家業の事業承継を早くから準備する、あるいは心構えの形成だけではなく、第三者による事業承継に目を向ける機会となる可能性もあろう。つまり、企業経営や起業することに対しての選択肢を提示する機会となる。

4 地方自治体の他機関との連携による事業承継支援

(1) 地方自治体の中小企業施策における連携状況

先に地方自治体独自の事業承継政策を取り上げたが、地方自治体単独で政策を展開する

には、財政面での不足、非経済面では人的資源の不足（財政面としては間接的につながっているが）などの課題がある。そのため、地方自治体単独での支援ではなく、他の組織と連携による支援が見られるようになってきた。連携とは、「同一の支援対象に対し一体的支援を行ったり、相互に補完しあうような施策内容にするなど、行政機関同士が相互の施策を意識し、施策を立案し、執行していくこと（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.544）」とされている。ただ現在、地方自治体が多様な分野で行っている連携(事業)は、都道府県と政令指定都市や県庁所在地のような大規模市がほとんどであり、中山間地域の市町村と都道府県との連携は、ほとんどないのが実態であるという指摘もある（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.545）。

他方、「国・都道府県・市区町村が、助成金などの実績の取り合いをしている印象（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.546）」があり、地方自治体によっては、連携の必要性を感じていながら連携せず、連携のためのノウハウが不足し、国とのつながりがなく、連携のための財源が不足しているとの指摘もある（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.550）。そして、国や地方自治体による中小企業施策は、①中小零細企業という同じ「顧客」を相手にしていながらバラバラな支援で、行政全体では非効率であり、②国・都道府県・市区町村が連携し、効率的・効果的な中小企業施策の必要性が指摘されている（中小企業庁 [2013] 『2013 年度版中小企業白書』 p.540）。したがって、連携の必要性が叫ばれながらも、現場ではどのように連携すればよいかかわからず、連携らしきことを開始したとしても、その開始した事業が既に行われていたため、同様の施策が重ねられているだけというのが実態ということかもしれない。

(2) 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（中小企業経営承継円滑化法）

1) 中小企業経営承継円滑化法の背景

中小企業の事業承継は、雇用の確保や地域経済活力維持の観点から極めて重要である。中小企業によって、事業が承継されなければ、中小企業の持つ貴重な技術やノウハウの散逸が懸念される。そのため、中小企業の円滑な経営承継を支援する中小企業経営承継円滑化法が成立した。2009年3月に施行された「中小企業経営承継円滑化法」では、後継者が事業を一定期間継続し、雇用を維持するなど条件を満たす場合、相続税や贈与税の納税時期の先送りを規定した。この背景には、親族の中で後継者を確保できない企業が多く、実態に即した支援策の要求があったためである。また、第三者への事業承継については、各

地のセンターに企業情報を集約しようとしている。そのため、税理士やコンサルタントなど事業承継手続きの専門家として位置づけられる人材を配置するため、42億円の予算化をし、各地のセンターの仲介で（守秘義務を課した上で）、企業同士が話し合う手続きも進めている。さらに事業承継に合意すると、事業計画を作成して都道府県知事に申請し、認定されると資金借入れなど金融支援をすることとなっている（日経産業新聞 2011.6.10）。したがって、事業承継に関わる主体が、各自の仕事を確実に遂行し、それを連携させようとするものである。

2) 中小企業経営承継円滑化法の概要

中小企業の円滑な事業承継を図るうえで、①民法上の遺留分の制限、②代表者交代による信用不安、③自社株式等にかかる多額の相続税・贈与税負担の3点が課題とされており、その対策として、a)遺留分に関する民法の特例、b)金融支援制度、③相続税・贈与税の納税猶予の特例が創設された。

民法の特例は、贈与株式等を遺留分算定基礎財産から除外することが可能である。それは先代経営者の生前に、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について、家庭裁判所の許可を受けることで、先代経営者から後継者へ贈与された自社株式その他一定の財産を、遺留分算定の基礎財産から除外することが可能となる。贈与株式の評価額を予め固定できる制度の創設は、生前贈与後に株式価値が後継者の貢献により上昇した場合でも、遺留分の算定に際しては、相続開始時点の上昇後の評価で計算されてしまう。このため、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、遺留分の算定に際して、生前贈与株式の評価額を当該合意時の評価額で予め固定できる制度を創設した。

さらに金融支援措置では、中小企業信用保険法の特例とし、信用保険の拡大（別枠化）を措置した。①株式、事業用資産等の買取り資金、②一定期間の運転資金等の資金調達を支援する。また、(株)日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の特例では、代表者個人に対する融資を実施している。それらの資金は、①株式、事業用資産等の買取り資金、②相続税、遺留分減殺請求への対応資金等の資金調達を支援するものである。

また課税の特例は、①相続税の納税猶予制度として、後継者（＝相続人。先代経営者の親族。）が、株式の相続を受けた場合には、当該後継者の相続税の納税を猶予（相続前から後継者が既に保有していた議権株式等を含め、発行済完全議権株式総数の2/3に達するまでの部分）、②贈与税の納税猶予制度では、後継者（＝受贈者。先代経営者の親族）が、一

括で自社株式の贈与を受けた場合には、当該後継者の贈与税の納税を猶予（贈与前から後継者が既に保有していた議権株式等を含め、発行済完全議権株式総数の 2/3 に達するまでの部分）、となる。そして、対象となる中小企業者は、一定期間以上継続して事業を行っている経済産業省令で定める要件に該当する会社で、上場・店頭公開会社は除外される。

事業承継に関しては、これまで大きな課題とされてきた民法上の遺留分の制限や、承継者が自社株式等にかかる多額の相続税・贈与税負担が大きな課題とされてきた。これらに対する政策は、現在のところ十分ではないが、事業承継に関して、国としても踏み込み始めたといえるだろう。

(3) 改正産業活力再生特別措置法（改正産活法）

1) 改正産活法の背景と事業引継ぎ支援センターの設立

改正産活法では、事業の売却先を探している中小企業の円滑な事業承継を支援する「事業引継ぎ支援センター」の全都道府県への設置を主として、「買い手」となる承継企業とのマッチングを進めようとするものである。この法律は、2011年7月に施行された。ここでは、零細企業や個人事業主も支援対象とし、承継先探しに必要な「企業概要書」を原則無料で作成することを支援している。そして経済産業省では、中小企業の事業承継支援策として、親族内承継や従業員等による承継、第三者承継（M&A）等に対する支援を行うため、全国に事業引継ぎ支援センターの設置を順次進めている。

後継者不在などで、事業存続に悩みを抱える中小企業・小規模事業者の相談に対応するため、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（以下「産活法」）」に基づいて、全国47都道府県の認定支援機関に「事業引継ぎ相談窓口」を設置している。また、特に事業引継ぎ支援の需要が多い全国7ヵ所に「事業引継ぎ支援センター」を設置した。ここでいう「事業引継ぎ」とは、後継者不在などで事業活動を継続できない企業が、事業を他の企業に売却し、事業を引き継ぐことを指している（経済産業省中小企業庁2013年4月5日、<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2011/110630HikitsugiMadoguchi.htm>、2014.11.1）。

①後継者不在などで事業引継ぎを検討する中小企業・小規模事業者の経営資源を承継する意欲のある中小企業・小規模事業者等に対して、事業引継ぎの専門家が、事業承継に係る課題の解決に向けた適切な助言、情報提供及びマッチング支援等を実施するため、「事業引継ぎ相談窓口」及び「事業引継ぎ支援センター」を設置している。

②「事業引継ぎ相談窓口」は、全国 47 都道府県の各認定支援機関（産活法に基づき認定を受けた商工会議所等の支援機関）に設置され、事業承継等に関する情報提供・助言等を実施する。

③事業承継支援の需要が多く、支援体制が整った地域に、「事業引継ぎ支援センター」を設置し、事業承継に関するより専門的な支援を実施している。

④「事業引継ぎ支援センター」は、現在北海道、宮城、東京、静岡、愛知、大阪、福岡の計 7 箇所の認定支援機関に設置されており、今後も事業承継支援の需要が多い地域を中心として、全国的に拡充していく方針である。

（中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2011/110630HikitsugiMadoguchi.htm>、2014.11.1 取得）。

2) 事業引継ぎ支援センターの設置進捗

事業引継ぎ支援センターは、東京、大阪、愛知という大都市部から設立が開始された。2014 年末までに設立されたセンターは 16 カ所に達している。設立については、準備の整ったところから設立が開始されている。つまり、都道府県によって、事業承継問題が深刻化しているところから設立しているということではないようである。現在、事業引継ぎ支援センターの前段階と捉えられる、事業承継に関する相談窓口を設置している都道府県や市区は、数多く存在する。この窓口レベルにとどまる地方自治体では、窓口をセンターとして整備しようとする意欲に欠けている部分もある。その必要性は十分に感じているが、経済的な負担や人材不足を理由として、現状でよしとしている状況である。これはこれまで筆者が聞き取り調査を行った約 10 都道府県の事業承継支援窓口において感じられた温度差のようなものである。これは次に取り上げる静岡県と同じような状況にある都道府県でも差が感じられるものであった。

<図表 7 事業引継ぎ支援センターの設置場所と設置時期>

設置場所	設置時期	設置場所	設置時期
東京商工会議所	2011.10	長野県中小企業振興センター	2014.2
大阪商工会議所	2011.10	岡山県産業振興財団	2014.2
名古屋商工会議所	2011.12	秋田商工会議所	2014.4
静岡商工会議所	2012.1	広島商工会議所	2014.4
札幌商工会議所	2012.1	那覇商工会議所	2014.4
福岡商工会議所	2012.2	三重県産業支援センター	2014.6
宮城県産業復興相談センター	2012.3	高松商工会議所	2014.10
松山商工会議所	2013.7	宇都宮商工会議所	2014.11

（出所）静岡県事業引継ぎ支援センター資料 [2014]

(4) 地方自治体と金融機関との連携

国、地方自治体、全国的な金融機関だけでなく、地域の金融機関でも連携が進捗している。福島県に拠点を置く東邦銀行は、東京中小企業投資育成（SBIC）と事業承継について提携している。東京中小企業投資育成は、地方自治体、金融機関が出資した機関である。この SBIC と東邦銀行が、東北の金融機関では初めて提携し、同行は第三者への事業承継を検討する企業を SBIC に紹介している。その後、SBIC は株式を買取り、事業承継時の資金負担を軽減しようとしている。業務提携での支援対象は、資本金 3 億円以下の企業である。また SBIC は、株式を引き受けた後、長期保有、経営相談や人材育成、株式上場支援も実施している。これまで SBIC は、中小企業中心に 1,800 社への投資実績がある。他方、SBIC は東邦銀行だけではなく、北海道に拠点を置く北洋銀行とも事業承継の連携で提携している（日本経済新聞地方経済面東北 B2010.12.4）。

地方銀行と SBIC が、事業承継について提携を積極的に進めるのは、中小企業の事業承継が進まなければ、特に地方では経済と雇用の基盤が揺らぐためである。そのために資金面だけでなく、中小企業後継者の交流の場を設けるなど、多方面からの支援も試みている（日経産業新聞 2007.8.20）。さらに九州の地方銀行でも地方自治体と事業継承について連携をしているが、その背景には地方銀行にとっての新たな融資先を開拓することを加速させようとする意図が働いている（日本経済新聞地方経済面 2009.6.16）。

このように地方銀行が自行内だけでなく、他機関と連携を進めるのは、1 つは自行の今後の事業において、地域企業の廃業が自行の事業に悪影響を及ぼす可能性があるためである。もう 1 つは、地方銀行による地域貢献であろう。

5 静岡県事業引継ぎ支援センターのケース

(1) 静岡県事業引継ぎ支援センターの設立と展開

1) 静岡県事業引継ぎ支援センターの設立

改正産活法に基づいて設置されることになった「事業引継ぎ支援センター」は、3 大都市圏での設置以降、全国で設置が進んでいる。静岡県では、3 大都市圏に引き続き、4 番目に静岡県商工会議所が 2012 年 1 月に開設した。前 3 センターは、2011 年秋から冬にかけて設置されたが、同センターは 2012 年新春になってからであった。ただ 2011 年夏には設置に手を挙げ、準備は既に整っていた。

静岡県事業引継ぎ支援センターでは、事業承継に関する相談が 2013 年度末で 200 件以上あり、最近では金融機関からの紹介案件が増加している。また、全国初の事業承継が 2012 年に成立している。これは給食調理・配送の浜給（浜松市、橋本福裕社長）が、宅配サービス事業を食品加工の CNCJ（浜松市、橋本美奈子社長）に譲渡し、事業譲渡に当たり、浜給の関係者らが受け皿となって CNCJ を設立することによって、事業承継が行われたケースであった（日本経済新聞地方経済面静岡 2013.3.28）。

3 大都市圏のセンターは、大都市での事業引継ぎ支援を行っているため、それほど参考ににならないのか、静岡県事業引継ぎ支援センターには 8 番目の愛媛県事業引継ぎ支援センター以降、多くの県からヒアリングが相次いでいる。特に複数回ヒアリングに訪問する地方自治体や経済団体もあるようだ。同センターをベンチマークとしているのは、東京、大阪にはじまり、長野、秋田などである。これは金融機関を巻き込んだモデルを参考にしているという点においてである。そして、愛媛県事業引継ぎ支援センターは、愛媛県を地盤とする地方銀行である伊予銀行と、地元信用金庫の愛媛信金に連絡会というかたちで形成している。この愛媛県事業引継ぎ支援センター以降、金融機関が出資者となることが一般化したようである。

親族内に後継者が存在せず、後継者が決定しない中小零細企業では、事業譲渡の方法や価格算定などのノウハウを持つ企業が少ないことが、事業譲渡の壁となってきた。現在では、事業承継を手がける民間の支援機関もあるが、それらの機関は採算が合わない小型案件は敬遠しがちとなるため、まだわずかしかない。しかし、静岡事業引継ぎ支援センターが、金融機関との調整も手助け、事業譲渡に至った事例が誕生したことは評価されるべきであろう。

2) 「静岡モデル」

静岡県内で事業引継ぎセンターが主体となって、実際に事業継承に至ったが、それは支援センターの基本的な役割に加え、金融機関が連携する「静岡モデル」が奏功したこと他にない。先にも取り上げたように、中小企業経営者は、事業承継に関する身近な相談相手は、顧問税理士や身近な経営者、さらには親族である。しかし、事業継承に関して専門知識をやや有しているといえるのは、顧問税理士くらいである。このような状況を考えると、次に専門的知識を有しており、気軽に相談できるのは地元の金融機関である。ただ、多方面に事業承継の相談を持ちかけると、取引先の情報を外部に出すリスクも発生することが懸念される。

このような事情から事業引継ぎ支援センターは、M&A の支援実績が豊富な職員が常駐し、多くの支援要員を配置していることから、事業承継にあたって、頼りがいのある機関といえる。静岡県事業引継ぎ支援センターは、独自の取り組みとして、地方銀行や地元信用金庫など 19 社が参加する「金融機関等連絡会」を外部に設置している。何よりも、事業引継ぎセンターの設置により、各社が案件を持ち寄り、マッチングのための情報を共有できるようになったことが、過去において事業承継の相談を行っていた頃の体制とは大きく異なっている。

通常、具体的な事業承継では、事業引継ぎ支援センターは、中立的立場で関係者の利害調整や説得・交渉役となる。ただ、中小企業の借入金返済を猶予する目的を有していた中小企業金融円滑化法が、2013 年度末で期限切れとなった。そのため、各企業は自社内で採算部門と不採算部門を整理する必要に迫られる状況となった。静岡県よりも先に事業引継ぎ支援センターを設置していた 3 大都市圏での事業承継支援の仕組みでは、地元の金融機関との積極的な関係は基盤とはされていなかった。しかし、静岡県の場合、各地域の中小零細企業の情報は、日常の取引において関係が深い、地元金融機関であるとの認識から、積極的に彼らとの情報交流を進めている。この地元金融機関との情報交流を基盤とする事業引継ぎ支援の仕組みが「静岡モデル」といえるものである。そして、その仕組みを示しているのが図表 8 である。

図表 8 からわかるように、静岡モデルでは静岡県内の銀行や信用金庫により金融機関連絡会を組織し、これらからの情報を基盤として、県内における事業承継が展開されることを示している。

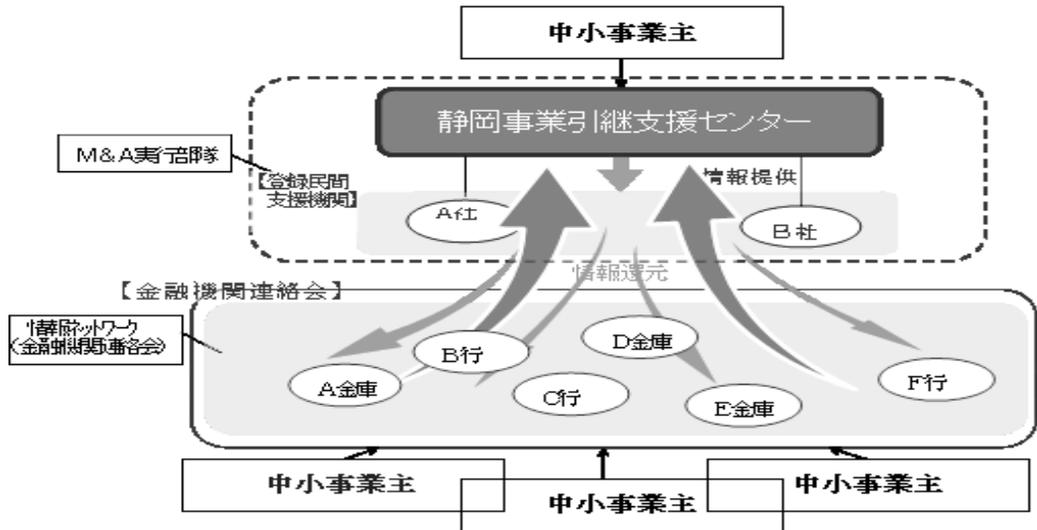
静岡県事業引継ぎ支援センターの設立以降、相談件数が年間約 200 件弱で推移しているが、センターではこの件数は減少していないイメージを持っているという。そして、センターとしては、金融機関に案件を出すように依頼するようなことは一切していない。事業譲渡を考慮するのは、業績不振と後継者不在がその背景であるが、これはどちらが先ということもなく、両方の要因が影響し合っ、事業譲渡を経営者が考慮しているということがある。

金融機関等連絡会は、毎年 2 月、8 月以外に年間 10 回開催している。静岡県 3 地区で意見を聞く形式で 4 回（参加者 10～20 人）、前回までの活動実績や個別案件などの相談をする 4 回はサブマネジャーが巡回形式で行い、2 回は全体会として中小企業庁からの後援者を招いたり、セミナーを開催したり、懇親会を付けたりなどしている（参加者約 50 人）。

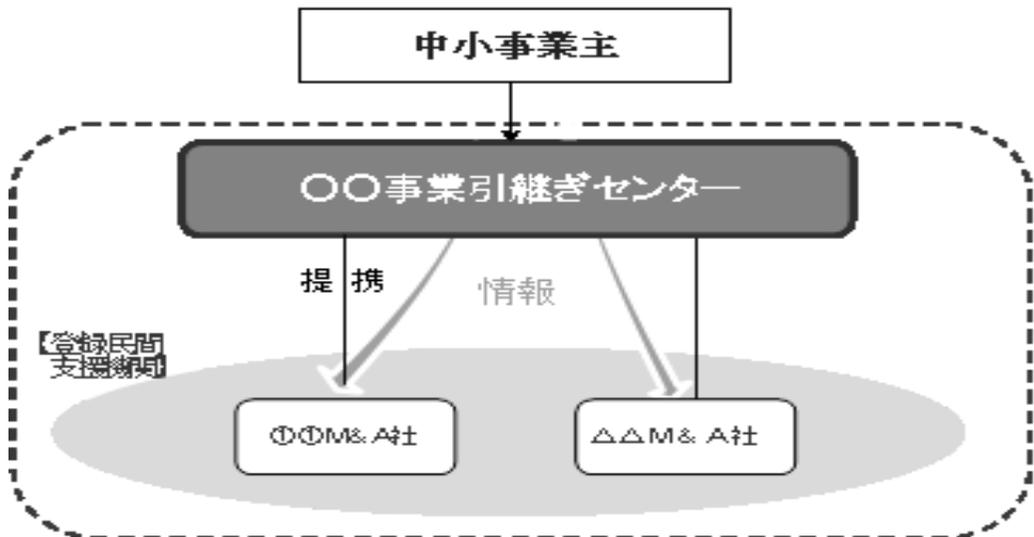
この連絡会にはメガバンクや神奈川県、愛知県など、隣接県に本店がある金融機関は入っていない。

<図表 8 静岡モデルと一般方式の比較>

(静岡モデル)



(一般方式)



(出所) 両図表ともに静岡県事業引継ぎ支援センター [2014]

3) 静岡県事業引継ぎ支援センターの特徴

静岡県事業引継ぎ支援センターの陣容は、統括責任者（プロジェクト・マネジャー）1名、統括責任者補佐（サブマネジャー）3名、事務局3名の7名体制である。他の都道府県の陣容よりも若干多いが、静岡県という横に長いという地理的な問題があり、サブマネジャーは、3地域をそれぞれ担当するかたちをとっている。事務局は、主に金融機関からの出向である。金融機関からの出向が多いのは、最近、金融機関で事業承継を案件として扱うことが増えていることも影響している。

事業承継というと、M&Aのスキルばかりが先行してしまうが、各地の事業引継ぎ支援センターや事業承継支援窓口などで必要な力は「連携力」と「企画力」、さらに「コミュニケーション力」である。場所によっては、税理士や弁護士が事業引継ぎ支援センターに関わっていることもあるが、彼らは金融機関や行政機関との関係づくりに苦慮している面がある。

連携が必要となってくるのは、金融機関との連携である。商工会議所などでは、会議所と1企業という関係であるが、金融機関と譲渡希望企業との関係は、債権者と債務者という異なった面がある。この関係の中では、より深くまで踏み込んだ取り組みが必要となる。特に出資者は金融機関がすべて出資という前例もある。したがって、事業引継ぎ支援センターでは、横の展開が可能となる。ただ、約束としては譲渡先企業の債権者である金融機関はそのまま、新たに金融が必要な場合には他の金融機関と新規に関係を構築するということで、センターとしては公正中立の立場を貫いている。

(2) 静岡県における事業承継の具体化

1) 静岡県における事業承継融資

これまでみてきたように、事業承継支援の先進県ともいえる静岡県では、さまざまな連携が見られる。静岡市では事業引継ぎ支援センターとの連携によって、融資制度である「事業承継支援資金」を創設している。そこでは、①株式や土地などの資産取得、相続などに関係する納税資金を3千万円を上限に融資（融資利率は年1.1%）、②基準金利に対して0.87%を市が負担（2013年4月1日から受付）、③静岡市内で事業を継続し、「事業引継ぎ支援センター」の支援を受けて事業承継する案件、法人、個人事業主のいずれも利用可能、融資機関は10年以内、融資枠設置せず（年間10件、約3億円の利用を見込む）などが中心である。さらに静岡市は、外部専門家の支援により、事業計画を策定・実行する中小企

業対象の「経営力強化支援資金」も創設している（日本経済新聞地方経済面静岡 2013.3.28）。

「静岡モデル」が示すように、地元金融機関が事業承継に積極的に関与することにより、このような融資においてもスムーズに枠組みが形成されているといえる。また、静岡県だけでなく、静岡市もほぼ同様に経済的支援制度を提供することによって、重複という問題発生は懸念されるが、事業譲渡側引き受け側にとっても事業承継の整備と受け止めることができよう。

2) 静岡県における商店と起業家を結ぶ承継事業

静岡市だけでなく、静岡県では起業家と県内の個人商店を結ぶ事業承継支援事業を行っている。そこでは県内で開業を目指す起業家と、後継者不在の商店を登録するデータベース（「静岡県ふじのくに魅力ある個店登録制度」）の構築を進捗させている。さらに事業承継手法の助言などについては、事業引継ぎ支援センターとも連携している。この背景には、後継者が不在という理由で閉店している個人商店の増加を抑制する意図がある。このデータベースに登録した企業については、後継者や事業承継への関心の有無（事業承継に関心のある商店にデータベースへの登録を呼びかける）などを中心に項目を列挙している。これらの情報をもとに起業家に対しては、開業セミナーや静岡県商工会議所などを通じて情報を収集し、定期的にセミナーを開催している。それらを踏まえて、データベースに登録した商店と起業家のニーズを照らし合わせて、両者を結びつけることを試みている。またこれら当事者間で、事業承継に進展すれば、支援センターが具体的な事業承継の手法や金額などを助言している。静岡県は「高齢化で商店の閉店が増える中、魅力ある店舗を県内に残していきたい」（地域産業課）としている（日経産業新聞 2013.9.27）。

この取り組みは、事業を譲渡したい経営者と、何らかの事業による起業希望者双方のニーズをマッチングさせようとするものである。経営者にとっては、廃業するためのさまざまな手続きが、事業譲渡の手続きへと変化することになる。現経営者にとっては、どちらにしても経営から手を引くことになるが、廃業を選択するよりもこれまで継続してきた事業が、全くそのままでも、何らかのかたちで継続する方が、経済的にも精神的にも幾分楽であろう。他方、起業希望者にとっては、何らかのかたちで起業したいと考え、準備を進めているものの、1 から起業するよりも、何らかの基盤、つまり経営資源の一部が、容易に入手できる方が、それによる別の苦労は発生するが、起業につながりやすい。したがって、経営を譲渡する側にとっても、起業希望者にとっても、双方にメリットがある取り組みといえよう。

(3) 事業譲渡の決定要因とセンターの守備範囲

1) 事業譲渡の決定要因

事業譲渡が成立するには、譲渡希望者と譲受希望者とのトップの相性が、一番影響しているようである。事情譲渡に関する書類のやりとりをした後に、譲渡者と譲受者が面会することになる。その際に「こういった息子がいてくれたらいいなあ」という感想を漏らす経営者がいるそうであるが、このような案件では順調に譲渡が進捗するそうである。一方、うまくいかない場合は、両者が考えている戦略の方向性に相違があり、その溝が埋まらない場合である。

また、しばしば M&A は、従業員規模でいうと 20 名以上といわれることがあるが、この規模は全く関係なく、特に業種による差もないようである。従業員が 0 名の場合でも M&A は成立し、100 人以上の従業員がいる企業でも、うまくいかない場合はある。要するに事業の中に「光るものがある」ことが必要である。この「光るもの」というのは、言葉ではうまく表現できないものである。ただ、そのようなものを持っている企業は、自分が代表者となり、経営したい企業であり、もし廃業するとしたら、「もったいない」といわれるような企業である。このようなものを持っていても、事業承継には 5 年程度の時間的な余裕は必要である。

「後継者バンク」には、現在、起業希望者が 36 名と譲渡希望者 20 名が入っている。起業希望者の平均年齢は 43 歳である。上は 50 歳代から下は 20 歳代後半である。ちょうど平均年齢の層が最も多くなっている。ほとんどの起業希望者は、現在飲食関係や小売関係の仕事をしてながら、いつか起業を、と夢見ている人たちである。通常、譲渡というかたちでの起業を若年層はしない。後継者バンクに加入している希望者たちは、家族がいたり、守るものがあるために、できるだけ起業リスクを少なくするために、加入しているとも考えることができる。また譲渡希望者の平均年齢はおよそ 60 歳である。これらの譲渡希望者は、個人事業主や従業員が 2~3 名程度の法人企業の経営者である。この後継者バンクのシステムは、他の都道府県の事業引継ぎ支援センターでも導入する計画が見られる。

2) 静岡県事業引継ぎ支援センターの守備範囲

静岡県事業引継ぎ支援センターでは、M&A だけではなく、親族内承継の支援も行っている。ただ、親族内での案件は、承継する上で多少問題が発生したことが多い。特に顧問税理士が対応できなくなってしまったために持ち込まれることが多い。たとえば、兄弟仲が悪く、悪い状態のままに経営者が遺言もなく死亡したような場合には、事態は深刻化する

る。そこで親族内での事業承継の場合には、これまで疎遠であった兄弟には年賀状を書くところからはじめ、その後、面会回数を増やすところから始めるように助言している。また、従業員が承継する場合、経営者と従業員は対等な立場からの話し合いにはならない場合がある。このような場合、センターとしては解決していかなければならない問題を列挙する。しかし、列挙された問題を解決するのは譲渡者と譲受者の判断となる。

また、親族内で後継者が、保証人になるような状態にはさせたくない。このような場合、経営者のワンポイント・リリーフが考えられるが、その際にはヘッドハンティング会社との連携が必要となる。いずれにしても早期のうちに後継者教育を開始する必要がある。

特に譲渡希望者は、自社の譲渡希望が公になることを嫌う面がある。それは周囲の譲渡に対する目を気にするためである。事業引継ぎ支援センターが設置される前は、商工会議所では、2件の事業承継の案件しか発生しなかった。しかし、センター設置後は毎年200件弱の案件が持ち込まれるようになった。したがって、センターが存在することが、これまで廃業するしか道がなかった企業が、事業継続の道が望めるようになったのは大きなことである。

<図表9 中小企業の主な事業承継方法>

	親族に承継	M&Aによる承継	外部人材や従業員への承継
主なメリット	長期の準備期間を確保できる 円滑に承継しやすい	従業員の雇用を確保しやすい 保有株売却で創業者利益を確保できる	広い候補の中から選べる
主なデメリット	経営能力と意欲を持つ後継者がいるとは限らない	希望を満たす買い手が見つかるとは限らない 業績がよくないと買い手を見つけにくい	後継社長は借入金の個人保証や、創業者の保有株買い取りが必要な場合も多い

中小企業基盤整備機構などの資料を基に作成
(出所) 日本経済新聞 2012.11.19

6 むすびにかえて

本稿では、特に地方部において事業承継政策が、人口減少を抑止する手段として機能し、さらに地方自治体消滅を延長させる手段として機能する可能性を探ろうとした。この前提として、これまで親族（ファミリー）を中心に、事業承継が行われてきた中小零細企業が、

親族以外によって、企業や事業が承継させる可能性を考慮することも1つの選択肢であることを明確にした。

まず、わが国における企業数の減少についてマクロデータを用いて概観した。2009年から2012年のわずか3年間で、中小企業・小規模事業者が8%以上も減少している状況を確認し、小規模事業者の減少が目立っていることも確認した。さらにわが国と海外との開業率と廃業率の比較を概観し、以前から指摘されているように、開業率よりも廃業率が上回っていることから、わが国全体の企業数が減少していることを確認した。また、これまで継続してきた企業が、事業承継の時期を迎え、多くの経営者は40代前半での事業承継を理想としているが、実際には50歳を超える現状、事業承継にあたっての懸念事項(課題)も確認した。このような事業承継の厳しい状況に対して、国が本腰を入れ始め、さまざまな政策を講じ始めた。これはそれまで「起業」や「ベンチャー・ビジネス」に偏向していた政策の方向性を若干修正するものと受け止めることができるかもしれない。

他方、地方自治体、地域金融機関、教育・研究機関においても、事業承継にあたっての支援政策を展開し始めた。それぞれの主体により、これらの政策を展開する目的は、多少の相違があると思慮される。しかし、基本的には社会的に存在意義のある企業が、後継者が不在という理由で、事業継続を断念することが社会的な問題につながるとの認識があるためである。そこで各主体が、情報提供や相談業務をはじめ、経済的な支援に至るまで、現在のところ大きなうねりとはなっていないが、活動の萌芽があることを確認した。特に関西地区を中心として、独自の経済的な支援を行っている自治体の存在、さらに関西地区の大学を中心として事業承継の可能性のある学生に向けて、事業承継を行った経営者を招いての講座の開講などが見られる。さらに地域の金融機関も自機関が有する情報だけでなく、他の機関との連携により、事業承継に結実するような努力も見られることを確認した。事業承継にあたっての情報は、これまで各企業の顧問税理士や他の経営者、親族からというのが通常であったが、地方金融機関が持つ情報やノウハウを今後生かす仕組みの必要性について言及した。

そして、改正産業活力再生特別措置法に基づき、設置が進んでいる「事業引継ぎ支援センター」を取り上げた。その活動について、静岡県事業引継ぎセンターを事例として紹介した。このセンターの設置は、これまでの親族による中小零細企業における事業承継が限界となり、事業を継続するのであれば、第三者に対する承継を考慮すべきであることを示していると理解できる。既に多くの都道府県において設置が進んでいるが、静岡県事業引

継ぎ支援センターの取り組み（「静岡モデル」）が注目されている。それは、地域の金融機関を事業承継の枠組みの中に取り込み、地方における僅かな情報やノウハウ、さらには事業承継に至った後、企業経営における金融面での支援等、事業承継に関わるあらゆる問題解決のためには、多くの主体が連携して動いていくことの重要性を示している。そして、譲渡希望者と譲受希望者（起業希望者）を結びつけるなど、他の政策との連携可能性も示すものといえる。

今後は、各地の事業引継ぎ支援センターの仲介により、事業譲渡が成立した企業（事業）において、譲渡の前段階における問題や譲渡後の問題について、複数の聞き取り調査を重ねることにより、より具体的で、今後の事業継承についての一助となる課題解決について考察を深めていきたい。

（謝辞）

本稿の作成にあたっては、静岡県事業引継センターでの聞き取り調査（2014年11月10日）と事前に提供を受けた資料によるところが大きい。記して御礼を申し上げますと共に、誤謬は全て筆者の責任に帰するものであることを申し添えたい。

本稿は、平成26年度専修大学研究助成（第Ⅰ種：個人）「流通業における事業承継」による成果の一部である。日頃の研究支援に対し、記して御礼申し上げたい。

平成27年1月31日 発行

専修大学商学研究所報

第46巻 第7号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 46 No.7

January 2015

Business succession in small and medium-sized companies
- Mainly supports of succession from relatives to third parties -

KAZUO ISHIKAWA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan