

商学研究所報

2017年2月

事業承継政策の展開と支援現場における課題

石川和男

事業承継政策の展開と支援現場における課題

石 川 和 男

Development of Business Succession Policies and Issues on Support Organizations

Kazuo Ishikawa

事業承継政策の展開と支援現場における課題

はじめに

「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）」が 2008 年 10 月に施行されたことにより、それ以前の事業承継に比べ、多くの点で変更が見られた。また「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（産活改正法）」が 2011 年 7 月に施行され、それにより、事業引継ぎ支援センターの設置が開始された。そして 2014 年 1 月からは、産業競争力強化法により、国は企業の事業承継について、従業員や第三者への承継を円滑化させる方向へと大きく舵を切ったといえる。

筆者は、これまで各都道府県に設置されてきた「よろず相談窓口」や「事業引継ぎ支援センター（以下、「支援センター」と略）」において聞き取り調査を重ねてきた。そこでは、各地域の窓口や支援センターによる事業承継を促進させるための取り組み内容を聞き取りし、各地域の状況、これまでの成果や課題について、さまざまな角度から事業承継を考える機会をもった。東京・大阪への支援センター設置開始から 5 年が経過した現在、わが国の事業承継政策の有効性について、再考する時期に来ているともいえる。そこで、わが国企業における事業承継を取り巻く状況を概観し、事業承継支援の取り組み、地域における承継文化の問題、現在の事業承継事情によって惹起する課題、事業承継環境の整備と支援機関の活動について取り上げたい。

1 わが国における企業の減少

わが国の企業数は、毎年漸減している。特に起業件数よりも廃業などの件数が上回る状況が、長年に亘って継続している。廃業にはさまざまな理由があるが、「後継者不在」とする企業が何万社も存在する。このような状況が継続することは、わが国にとって大きな社会的な損失である。ここではわが国の企業数の減少を概観する。

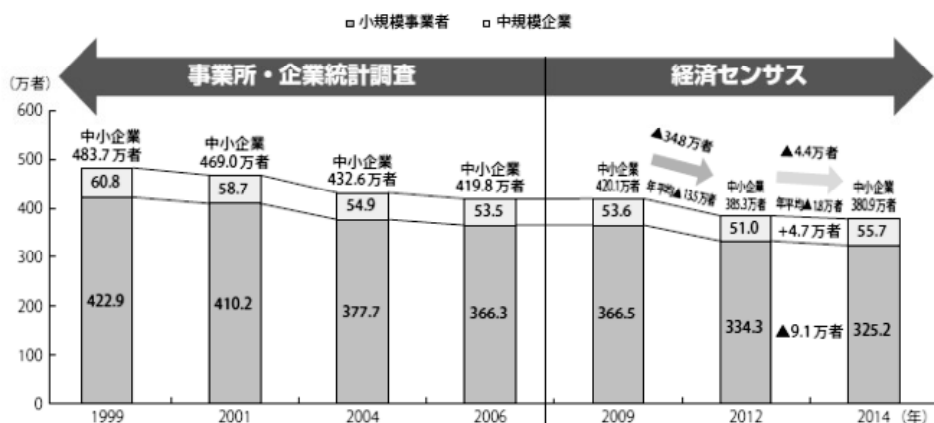
(1) 廃業による社会的損失

わが国では、中小企業（中規模企業・小規模事業者）は、1986 年の約 533 万社をピークとして、2014 年には約 381 万社となり、約 150 万社も減少した。これは単純に 1986 年時

点で事業を行っていた企業・事業者が、150 万社減少したという引き算ではなく、この 30 年近くの間起業（創業・設立）した企業も当然存在することから、倒産・休廃業、解散した事業者・企業数は、150 万社よりもかなり多いことがわかる。つまり現実には、その減少は減少企業数の何倍にもなる。最近の数字では、2009 年からの 5 年間に約 40 万社が減少しているが、一方では約 85 万社が起業しているため、約 125 万社が倒産・休廃業・解散をしている計算になる（中小機構理事長高田坦史「中小企業振興」2017.1.1）。この起業数と倒産・休廃業、解散数を見ると、起業数の 1.5 倍もの企業が消滅しているのは大きな問題といえよう。

図表 1 は、1999 年から直近調査である 2014 年までの 15 年間における中小企業数の推移を示したものである。15 年間で中規模企業数は約 8%減少したが、小規模事業者の減少が約 15%にも達している。これについては、中規模企業から大規模企業へと成長した企業、小規模事業者から中規模企業へと成長した企業、反対に小規模企業となった企業なども考慮する必要がある。また、この間に開・廃業した事業者や企業についても考慮しなければならない。これらを十分に考慮しても、この 15 年間での中企業の減少は、さまざまな問題を提示しているようである。

＜図表 1 中小企業数の推移＞



（出所）総務省（2012）『経済センサス・基礎調査（事業所・企業統計調査）』

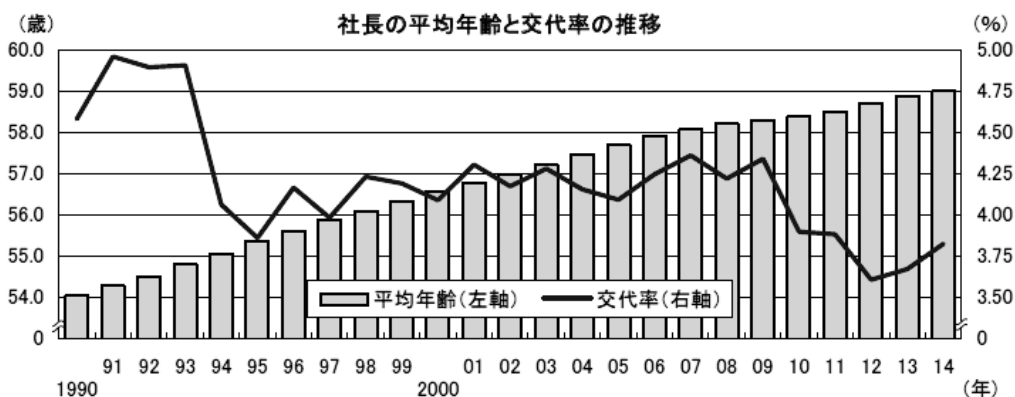
総務省・経済産業省『平成 24 年経済センサス・活動調査』（各調査は調査方法、調査時点が異なるため、単純に比較できない）

（2）企業の新陳代謝率の減少

図表 2 は、経営者の平均年齢と交代率の推移を示したものである。現在から四半世紀前

の1990年代前半には54歳であったが、現在は59歳となっている。また、最近になり、極端に交代率が減少している。特に中小企業では、経営者の半分以上が60歳以上となり、事業承継の平均年齢が70歳となっている。そのため、今後10年以内で事業承継問題に直面することが推定され、その数は約200万社にのぼるとされる。それら企業のうち、約半数では後継者が決定しておらず、事業承継の準備ができていない。廃業は経済全体の新陳代謝を促進するという観点からは必ずしも悪いことではないとされるが、問題は黒字で廃業している企業が44%にも達していることである。その大きな理由として、後継者不在がある（中小機構理事長高田坦史「中小企業振興」2017.1.1）。これら黒字でありながらも廃業を選択せざるを得ない企業の事情を考えると、何とか政策支援により、継続させることができないものであろうかという思いがする。

＜図表2 社長の平均年齢と交代率の推移＞

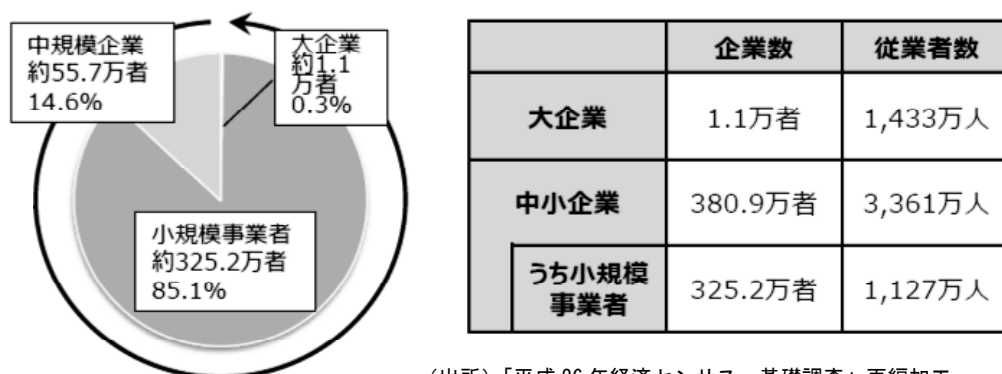


（出所）帝国データバンク「2015年全国社長分析」2015.1.29

企業経営において黒字が継続しているということは、それら企業では通常は損失を出していないということである。したがって、当該企業に期待する顧客が存在し、それら顧客にとっての購入先（取引先）である企業は、存在意義のある企業といえる。また存在意義があるというのは、企業を取り巻くステークホルダーの視点からは、顧客だけではなく、当該企業に勤務する従業員にとっては、生活の糧を得る重要な職場であり、所在する自治体にとっては税金を納めてくれる重要な存在であるため、地域社会にも地域貢献が期待できる貴重な存在といえる。そのような存在意義のある企業が、「後継者不在」を1つの理由として、市場から退出せざるを得ない社会は、問題の多い、不幸な社会かもしれない。

大企業における事業承継は、しばしばファミリービジネスの色彩が残存する企業では、「お家騒動」が取り上げられることが稀にあるが、それほど大きな問題にはならない。しかし、ファミリービジネスの色彩がより濃い中小企業では、事業承継は企業の存続がかかる大きな問題である。図表3からもわかる通り、わが国における中小企業のボリューム、それら企業に勤務する従業者のボリュームを考慮すると、「事業承継の失敗」が積み重なっていくことが、今後大きな社会問題となると思量される。

<図表3 企業全体に占める中小企業のインパクト>



(出所)「平成26年経済センサス基礎調査」再編加工

2 事業引継ぎ支援の取り組み

肌感覚として、事業者・企業数の減少や経営者(社長)年齢の高齢化を感じることもあっても、具体的な数字を提示されない限り、それがどの程度の問題であるかは認識できない。ただ、具体的な数字を提示されると、現実を理解し、さらに将来に思いを巡らせ、暗澹たる思いとなるのが世の常である。それは現在になって漸く「少子・高齢化」への対応に本腰を入れ始めた現状と重なる。事業承継についても全く同様である。

(1) 事業承継における政策と対策の必要性

資本主義社会では、企業経営は個別企業や業界が自由に事業活動を行うことで、活性化してきた。ある意味では、それら企業や業界の自由意思に委ねられてきた部分が多かった。しかし、それら企業に任せていただけでは、事業承継は進捗せず、倒産、休廃業、解散を選択した企業が、増加したというのが現状である。企業が市場に参入・退出するボリュー

ムは、わが国だけの問題ではない。わが国よりも参入・退出のボリュームが多い国はいくらでもある。しかし、わが国社会の視点から考えた場合、市場原理にのみに委ね、放置するのはいささか問題であるかもしれない。そこには政策の必要性があり、政策だけではなく、対策も必要である。一般に事業承継には5年から10年かかるといわれており、先に見たように現在の経営者の平均年齢を考慮すれば、承継問題が喫緊の課題である。この状況を踏まえ、政府は第三者への事業引継も含め、事業承継を円滑に進めるための施策として、2016年3月までに全都道府県に「事業引継支援センター」を設置した。支援センターでは、事業承継に係る相談や助言をし、開設以来、相談実績は累計で約14,000件に達している（中小機構理事長高田坦史「中小企業振興」2017.1.1）。

また経済産業省は、2016年終わりに中小企業の世代交代促進について指針をまとめている。この指針では、「経営者が60歳になる頃に事業承継に着手するのが望ましい」という考えを示し、計画的な後継者育成や技術の承継を求めた。これは優れた技術や製品を持つ中小企業が後継者難を理由とした廃業を防止するのが目的である。そして指針では、中小企業経営者の引退年齢が、平均で67~70歳である現状を鑑み、後継者育成期間を含めて事業承継には5~10年を要し、60歳以上の経営者の約半数が、後継者難などを第1の理由として、廃業を予定している現状を直視している。アンケート結果も紹介し、承継手続の早期の着手を訴えている。さらに経営者に危機感を持ってもらうため、後継者候補の有無などに関する診断書も作成した（日経新聞2016.12.26）。

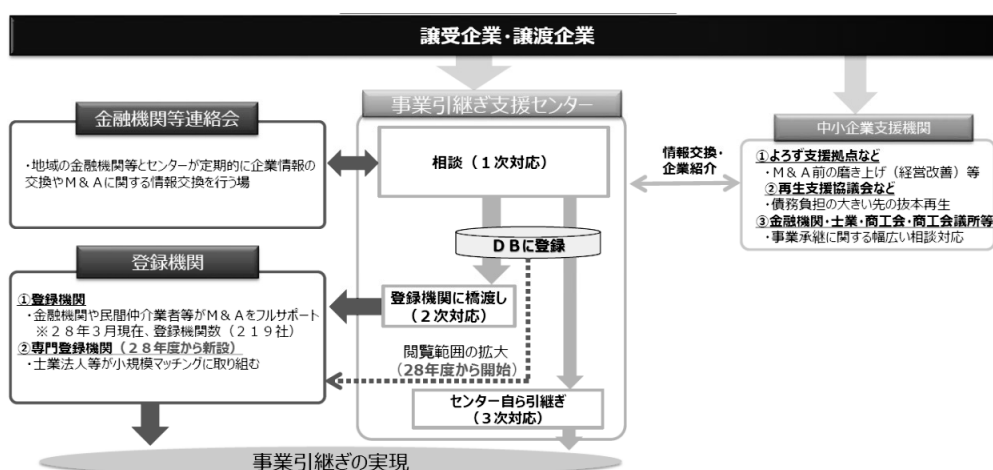
（2）事業引継ぎ支援センターにおける取り組み

中小企業基盤整備機構（中小機構）では、主に地域支援機関である商工会・商工会議所、金融機関の依頼により、中小企業経営者に対する周知・広報を実施している。支援機関では、専門家（事業承継コーディネーター）による相談対応方法等に支援能力向上のため、講習会や現場での支援を実施し、中小企業経営者にはフォーラムやセミナー開催等もしている。その他、中小企業経営者の個別相談に対応するため、税理士や公認会計士など、いわゆる士業等による窓口相談及び専門家派遣事業も実施している（中小企業庁〔2016〕p.20）。特に後継者不在の中小企業に対する事業承継支援のため、2011年度より事業引継ぎ支援事業を本格的に開始した。

事業承継支援事業の開始により、相談、成約ともに右肩上がりで推移している。相談社数は、2011年度は250社、2012年度は994社、2013年度は1,634社、2014年度は2,894

社、2015 年度は 4,924 社となり、2015 年度までのところ累計で 10,696 社に達している。相談社数の増加だけでなく、事業引継ぎ件数も 2012 年度 17 件、2013 年度 33 件、2014 年度 102 件、2015 年度 209 件と相談件数に比較すると、物足りなさを感じるものの、2015 年度までに累計 361 件に達している。2015 年度の事業引継案件の概要では、事業承継の形態として、第三者承継が 71%、親族内承継が 16%、従業員承継が 13%となっている（中小企業引継ぎ支援全国本部〔2016〕）。これらは親族内承継が順調に進捗しない状況を改善するための新たな事業承継の枠組みといえる。つまり支援センターは、従業員承継、第三者承継を見据えての設置であり、その役割を果たし始めたと解釈することもできよう。ただ相談者数、実際の事業引継件数について、成果が十分に上がっていると解釈すべきかどうかの判断を下すには、まだ時期尚早かもしれない。

＜図表5 事業引継ぎ支援センターを中心とした引継ぎシステム＞



(出所) 中小企業庁 [2016] p.21 (一部削除)

(3) 地域における事業承継の状況

都道府県別の経営者平均年齢の推移を 1990 年と 2015 年を比較すると、秋田県は 7.1 歳上昇したのを頂点に千葉県、徳島県、沖縄県は 6.7 歳、青森県・栃木県・山梨県は 6.6 歳、岩手県は 6.5 歳、茨城県・神奈川県・高知県・熊本県は 6.4 歳上昇している。他の都道府県でも、最も上昇幅の少ない滋賀県の 3.5 歳、続いて大阪府の 3.8 歳があるものの、それほど大きな差はないといえよう（帝国データバンク [2016]）。他方、2012 年の開廃業率では、図表 5 のとおり、最大で 2 倍以上の差があることから、地域間の格差が目立っている。開

業率が廃業率を下回っているのは、山梨県・高知県・山形県・青森県・島根県・長野県・徳島県・新潟県である。その差が最も大きいのは島根県で1.3ポイントも開きがある。

＜図表 6 都道府県別の開廃業率＞

開業率		廃業率	
		＝開業率が廃業率を下回る	
		(%)	
沖縄県	7.1	島根県	4.3
宮城県	6.9	栃木県	4.2
千葉県	5.6	岡山県	4.1
福島県	5.3	岐阜県	4.1
福岡県	5.2	静岡県	4.0
埼玉県	5.1	群馬県	4.0
愛知県	5.1	山梨県	4.0
宮崎県	5.1	石川県	4.0
三重県	5.0	高知県	3.9
岩手県	4.9	滋賀県	3.9
熊本県	4.9	香川県	3.9
奈良県	4.8	福井県	3.8
大阪府	4.8	山形県	3.8
茨城県	4.7	愛媛県	3.7
神奈川県	4.7	和歌山県	3.7
鹿児島県	4.7	広島県	3.7
東京都	4.6	秋田県	3.5
兵庫県	4.5	富山県	3.5
佐賀県	4.5	青森県	3.4
北海道	4.5	島根県	3.3
山口県	4.5	長野県	3.3
長崎県	4.5	徳島県	3.2
大分県	4.4	新潟県	3.1
京都府	4.4	全国計	4.6
		島根県	4.6
		山梨県	4.5
		北海道	4.5
		大分県	4.4
		愛知県	4.2
		山形県	4.2
		高知県	4.1
		岡山県	4.1
		大阪府	4.1
		三重県	4.0
		宮城県	4.0
		宮崎県	4.0
		沖縄県	4.0
		徳島県	4.0
		東京都	4.0
		京都府	4.0
		岐阜県	4.0
		福岡県	3.9
		石川県	3.9
		山口県	3.9
		長崎県	3.9
		滋賀県	3.9
		奈良県	3.8
		静岡県	3.8
		佐賀県	3.8
		熊本県	3.8
		鹿児島県	3.8
		群馬県	3.7
		群馬県	3.7
		青森県	3.7
		広島県	3.6
		兵庫県	3.6
		新潟県	3.6
		栃木県	3.6
		香川県	3.6
		愛媛県	3.6
		福井県	3.5
		島根県	3.5
		岩手県	3.5
		和歌山県	3.4
		富山県	3.4
		福島県	3.3
		千葉県	3.3
		埼玉県	3.3
		神奈川県	3.3
		秋田県	3.2
		茨城県	3.0
		全国計	3.8

(出所) 厚生労働省 [2012]「雇用保険事業年報」

このように各地域別で経営者の平均年齢や開廃業率を見ると、各地域での特徴あるいは差が垣間見られる。つまり、各都道府県や地域の視点に立つと、行政区での区分や古くからの地域区分が存在するが、いずれの区分でも事業承継を促進し、経営者の平均年齢を下げ、廃業率を抑制し、開業率を上昇させる何らかの施策の必要性が浮上する。つまり、これらの施策に対応するのがいわゆる「事業承継（引継ぎ）支援策」と呼ばれるものであろう。ただ各地域では、事業承継に関してさまざまな課題も聞こえてくる。次節以降では、筆者が最近2年半をかけて行った各地域での事業承継支援機関の聞き取り調査をもとに、各地域における課題を浮上させていく。

3 地域における承継文化の問題

企業はある場所（地域）に立地するものである。企業が立地する地域と地域社会との関係は、わが国でも早くから認知されてきた（竹中 [1962] 原田 [2014]）。そこでは、企業経営者が地域社会に働きかける側面と、地域社会が企業経営に影響を与える側面がある。

つまり、企業が地域社会に与える影響とともに、地域社会を構成する事物が企業経営に与える影響がある。そこで、各地域の構成員間で長い間育まれてきた気質が、企業経営に与える影響を中心に整理する。また、しばしば聞き取り調査で取り上げられた女性経営者に対する地域の眼差しを取り上げる。

(1) 企業と地域社会関係に由来する課題

1) 地域における気質

事業活動だけではなく、各地域にはそれぞれ気質がある。それは長い時間をかけて当該地域で醸成されてきたものである。「県民気質」として取り上げられることもある。「県民」という概念は、明治期以降であるが、それ以前から各地域ではさまざまな気質が育まれてきた。たとえば、「新しいものにはすぐに飛びつく」「何事にも堅実」などというものである。事業活動では、地域の同業他社には競争心を持ち、彼らには絶対に負けたくない地域がある一方、おおらかな地域で江戸時代には天領であったため、争いごとが起こったことがない地域もある。このような気質や事業経営における競合企業との関係は、事業承継にも影響するようである。おおらかで争いごとが起こったことがない地域では、同業者の非公式的な集まりで事業承継も解決し、仲間内で処理するのが最適とされているようでもある。他方、ある県では、企業の売上高が 100 億円以上に達するようになると、抑圧されることもあるようだ。それは同県内で売上 100 億円以上のゼネコンが存在し（育た）ないことで証明されるという。そのため、大都市圏に本社を有する大規模ゼネコンが、同県内における公共事業を受注するという結果となっている。

事業承継段階になり、親族継承が困難な場合、譲渡希望企業は、相手として同府県内所在の企業を希望し、反対に譲受希望企業も相手として同府県内所在の企業を希望することが、顕著な地域は多い。これら譲渡希望企業、譲受希望企業ともにこれまでの事業活動では競合関係にはあったものの、さまざまな面で共同することも多くあったことが背景にある。そのため、第三者承継を視野に入れ、他府県企業も考慮しなければならない段階になると、それを回避しようとする意思が働くようである。したがって、第三者承継を視野に入れる際には、まず同府県内の譲受希望企業を探すことになる。特に沖縄県のように他の都道府県とは地理的な距離がある場合、気心が知れている方がよく、同じ県内で固めたいという意識が強いようだ。他方で、どの府県においても事業譲渡希望は近隣に知られたくない意向が強いことは共通している。しかし、同じ府県内企業に譲渡したい希望が強い地

域がある一方、地理的に近い企業に譲受されることを嫌う傾向もある。そのため県外企業や遠隔地企業に譲渡したい傾向が強い地域も僅かながら存在する。

さらにある地域では、企業経営者は死去するまで社長職にあることが多いところがある。それは統計的に証明されていないが、当該地域外でこの状況を知っている人からはしばしば指摘されることである。実際、社長である経営者の逝去までに株式移転をしているが、死去を契機として長男が社長職を承継するというのは、その地域の特徴かもしれない。また、企業名に創業者や経営者の姓が入ることが多いというのも統計的ではないが、顕著な地域もある。企業名に自分の名前あるいはその一部を入れ、当該企業がかなり大きな規模になってもそのままであるのは、地域の気質が影響する部分があるかもしれない。

2) 女性後継者

これまで多くの企業では、親族や養子縁組により、血縁関係で事業を継続させてきた。特に男子による承継が行われてきたが、少子化の影響により、これまでの事業承継の考え方にも変化が見られるようになった。近年、女性企（起）業家が増加しているが、自身の父母から事業承継する女性には、各地域においてその眼差しに相違がある。男尊女卑の意識が強かったと指摘するところでは、現在もその傾向が変化しないままの地域がある一方、一転して女性の活躍が本格化した地域もある。これまでの傾向が変化しない地域では、相変わらず女性が表に出ない風土があり、派手に動くとすぐに圧力がかかるという地域も存在する。

女性への承継にこだわらない（男でなければならないという風潮はない）地域は、さまざまな統計からもその増加がわかるが、女性社長が少ない府県では、夫の逝去により、妻が引き継ぐ例が、わずかに観察される程度である。ある県での女性による継承は、社長であった夫の死後、甥を念頭においていたが若年であったため、妻が社長に就任した例があった。この承継が比較的スムーズに進捗したのは、夫であった社長のもと、妻が計理等を担当し、十分な能力を有していたからであった。また、逝去した社長の子への承継可能性もあり、女性承継には抵抗がないといい切る地域は多い。他方、女性の承継に抵抗はないが、実際は女婿の方が義父である先代社長に対する遠慮もあり、順調にいくという地域もある。

(2) 地域における企業や事業の存在感

1) 地域におけるかけがえのない企業の承継

事業を廃業するには勿体ない規模があり、一般にそれは個人事業レベルではないとされる。ただ個人事業レベルでも、地域にはなくてはならない企業（事業）が存在する。たとえば、ある地域では、商工会議所経由で経営者を含めた従業員 4 名の企業についての譲渡相談があった。通常 4 名規模の企業では、第三者承継は考慮しないが、当該企業の製品は当該地域にはなくてはならないものであった。そこで当該企業から譲渡希望が出された際、商工会議所と支援センターが連携し、商工会議所で譲受希望者を募った後、承継者が現れた。譲渡希望企業には手元に 1 千万円が残る程度であった。この例は、個人事業レベルでも、当該企業の地域での存在意義を示している。地方では、飲食店など当該地域で慣れ親しまれてきた味がある。これらは顧客には残ってほしいものであり、当該事業を営む事業者も簡単には廃業できない。ただそのような味（技術・ノウハウ）は、習得に時間がかかるため、当該事業者には教えようとする気力や時間がない場合は、伝えられず、途絶えてしまう。

各地には創業 100 年以上の企業があり、当該地域から羽ばたいた全国的知名度を有する企業は、都道府県によって数の差はあるものの、その存在を観察することができよう。ただ一定規模に達した企業が、突然、都市部に本社を置く企業に譲渡されることもある。最近、ある地域で有名な酒造メーカーが、都市部に本社を置く酒造メーカーに事業承継された。ここではブランドと雇用維持が優先された。ある一定規模の企業を大企業と中小企業の間位置づける企業を中堅企業とした場合、第三者への譲渡では、M&A 仲介企業が介入することが多い。そこでは、着手金や成功報酬別途という形態での譲渡が遂行される。これらの支出が可能なのは、それらの資金が支弁可能な企業に限定される。こうした企業が、第三者へ譲渡される場合、地域の誇りといえるブランドが保持され、当該企業における雇用（地域での雇用）も当分の間は保持されることは利点であろう。他方、支援センターなどの公的事業承継支援機関では、なかなか譲受情報が出ないようだ。M&A 仲介企業が介入し、東京や大阪だけでなく、地方の中核都市に本拠を置く仲介企業からの介入もある。たとえば、県内有数の企業が東京に本社を置く企業の子会社となった例は、全く県内の支援機関にはその情報が入っていなかったことが多いようである。つまり、売上規模 100 億円以上の企業での事業承継は、秘密裏に進められ、トップマネジメント以外に情報は漏れることがなく、当然のことながら表に出ない。

2) 企業の存在感の相違

1 つの道府県でも、さまざまな基準により、いくつかの地域に分割される。たとえば、廃藩置県以前の行政区分をはじめ、衆議院選挙の選挙区割り、天気予報上の区分けなどである。これら区分は、道府県の面積や交通網、地理的視点で異なる。このような区分から観察すると、1 つの道府県でも各地域に特定産業集積の存在が確認される。わが国では、中世や近世にかけて発展した地場産業が存在した地域は多いが、それらが現在も継続している地域はそれほど多くない。他方、高度成長期以降、企業誘致を積極的に推進してきた地域が多くある。1 つの府県でありながら、電子部品組み立て、機械金属など明確な産業集積となっている地域もある。当然、このような地域では誘致企業の裾野にサプライヤーが存在し、中には農家の納屋から始まり、企業規模が 100 名規模へと成長した企業もある。これら企業の歴史は浅いため、事業承継が問題となる時期には達していない。しかし今後 10 年も経過すると、事業承継が問題となることが懸念される。このような場合も、各地域における企業の存在感の違いが認識できよう。

第三者への企業（事業）譲渡は、経営者や財務諸表上の問題でなかなか進捗しない。譲渡希望者には、さまざまな債務を整理するとのれん代程度しか残らないこともある。先にも取り上げたように、譲渡希望者は地元企業への譲渡希望が多く、従業員を含めての承継を希望する。一方、譲受希望企業は、買収による事業拡大を期待する。欧米では、事業（企業）は商品として扱われることが多いが、わが国では事業は承継し、引き渡すものである。特に創業者にはその意識が強い。したがって、事業承継は関して国が第三者承継を進め、廃業企業数を減少させようとする意思と現場での意識の相違がある。

(3) 地域で育成される後継者

1) 地域における後継者育成の相違

多くの国では、事業は親族による承継が自然とされてきた。そのため、ファミリービジネスの色彩が残る企業では、規模の大小にかかわらず、親族承継が多く存在する。最近では、親族外承継の割合も増え、従業員による承継も観察される。以前は父から子へが一般的だったが、祖父から孫へという 1 代飛ばしもある。どこの都道府県でも、事業承継では、第一の後継候補は経営者の長男である。長男がいる場合、学卒後、都市部の大企業や地域の企業において、いわゆる修行期間を過ごすことが多い。特に製造業では、地方には下請け（サプライヤー）が多いが、当該製造業の後継候補者は本社での修行が多いようだ。

学卒後、他社で修行せず、そのまま経営者である親の会社に入り、青年会議所などで活動をする後継者候補も一部では存在する。そして、候補者らが青年会議所で大規模企業や中堅企業レベルの仕組みを学び、それを自社に導入しようとすることがある。ある地域で社員5名の印刷業の子息が青年会議所で活動し、現場を知らずに新規事業を手がけたことがあった。ただ、当該企業の財務状況がわからず、給与支払が滞ってしまった。これは地に足をつけず、知識だけを入れたことによる失敗であり、事業承継において継承資産が承継されていない例である。後継者育成過程では、規模が小さくなるほど、決算書を後継候補者に見せないことが多い。しかし後継者には、業績悪化を伝え、現状を認識させる必要がある。

各地に所在する商工会・商工会議所は、主に管轄地域の小売業やサービス業を対象として、これまで事業支援を行ってきた。ただ事業支援活動では、家族に入り込む必要がある。そのため、いわゆる商店街での事業承継を手がけると、上部機関への報告義務がある承継支援件数は上昇するが、他方で家族の内部に入ることは躊躇もある。小売業の場合、事業譲渡希望はあるが、店舗と住居が一体となった職住一体の住居からは転出したくないという希望が強く、それが事業承継が進捗しない要因となっている。これは展開する業種が影響している例である。ある商工会議所では、会員企業において子息が逝去したことにより、事業継続意欲が喪失したという相談があった。この事情をよく知り、家族に入り込むと、このような状況に接することがある。そして、事情を知るほど事業承継の手順により、ビジネスライクに譲渡手続きを進めることができなくなってしまう。他方、会社に子どもが在職しても将来が見えず、事業承継できる能力がないと判断せざるを得ない状況もある。さらには親子関係が悪い子女や娘婿の場合、事業を承継させたくない意図というものが働くこともある。娘婿に譲りたくないため、娘にも譲りたくない気持ちを吐露する経営者もあり、事業支援機関の担当者にはさまざまな思いが交錯する。

2) 後継者育成に特化した取り組みの重要性

価値がある企業は、経営者の子息・子女から承継意思が示されなくても、親族から承継希望があり、従業員からも承継希望が表明されるという指摘もある。それゆえ、第三者による承継は可能性が低くなるという。第三者である見ず知らずの企業に譲渡するのは、現実問題では難しい。それは従業員の反応が不明確なためである。そのため、親族や従業員の方が承継には都合がよいが、企業に承継の負荷をかけないようにする必要もある。そこで早めに承継者を探す必要があり、育成方法を考える必要がある。

ある支援センターでは、後継者育成セミナーも開催し、後継者だけを対象としている。同セミナーの参加可能者は、社長とその子である後継者候補のみである。当該セミナーでは、承継の際に決定すべきこと、習得すべき技術を明確にすることを勧めている。このように親子を対象とするのは、同じ会社で働きながら、忙しすぎるため、明確な承継時期や手順などを詰めていないことが背景にある。したがって、その機会をあらためて設定することに意義がある。そこでの大凡の参加者は、社長が60~70代が中心であり、後継者が30~40代が中心である。

4 現在の事業承継事情が映し出す課題

各地の支援センターでの聞き取りでは、所在する地域における後継者未定企業について、肌感覚としての「後継者問題」を伺った。多くの支援センターでは、後継者問題を抱える企業は、当該地域における企業数の6割に達するという数字があげられることが多かった。半数より多いということで、おそらく6割になるのかもしれないが、多くの企業が後継者問題について悩んでいることがわかる。

(1) 後継者不在による廃業の増加

1) 後継者決定の遅れ

第三者による事業承継では、近隣での統合がほとんどない府県が多い。特に、近隣に所在する企業による譲受の組み合わせが、ほとんどない地域もあった。九州では、中国や韓国など地理的にアジアに近いこともあり、あまり東京を見ない傾向があるという。そのため、東京など都市部に所在する企業との間では譲受も進んでいない。かつてある県都の商工会議所の会員企業は、同市内に所在する企業の3割であったが、現在はピーク時から2割も減少し、それに伴い会員企業数も同比率で減少している。さらに別地域では、県内での倒産件数に対し、廃業件数が8倍にも達している。これら廃業企業は、支援センターをはじめ、承継支援機関が何らかの対応をすることによって、おそらく半分程度の企業は廃業が回避可能であったという。その背景には、先にも少し触れたように、地方でも中堅・大手のM&Aは当然となりつつあるが、中小企業には当然ではない状況がある。

創業社長が80代であり、2代目に当たる子息が60代となっているにもかかわらず、周囲から承継について指摘され、漸く承継問題に気づくこともあるようだ。ある県では、老

舗製造業の廃業が衝撃であったという。親族が一時期当該企業を承継したが、以前のように事業がうまく行かず、製造だけを他企業が承継した。以前は製造から小売までを手がけ、地域では親しまれてきた商品であったため、当該商品を販売する小売店が閉店し、製造を承継した企業から、卸売業、大規模小売店へと商品のマーケティング・チャネルが変化し、以前とは異なる場所で同じブランド商品だけが並べられる状況が現出した。別の地域では、卸売業・小売業の譲渡希望企業が目立ち、製造業はほとんどない地域があった。同地域では、製造小売を手がけていた企業が既に廃業した。背景には、当該製造小売事業所の所在した地域での人口減少が著しく、人口の郊外化が進んだことが影響した。郊外化した人口も当該企業が製造していた商品には愛着があったが、人口の集中する地域に出店し、商業を継続している場合と、商品には愛着はあるものの、地理的な距離が生じて以降の購入には、顧客の心理的な距離が発生する。そのため、売上が減少したことで廃業を決断した例もある。

2) 事業承継の停滞

多くの支援センターでは、事業承継に関する相談は、70~80 代の経営者によるものが圧倒的に多いという。そこでは、応対者は事業承継は経営者の高齢化だけではなく、業績不振が理由であると感じることが多いようだ。業績不振のため、高齢の経営者には事業継続のエネルギーがわかず、決算書の業績も芳しくない。ただ、経営者が交代すると上昇する可能性もあるという。このような事態となるのは、事業を引き渡す人（後継者）が不在であるため、事業意欲が湧かないことにつながっている。支援センターでは、事業承継の早期対応を勧めているが、2~3 年後へと後回しする傾向が強い。しかも 70~75 歳の経営者にはその傾向が強い。さらに譲渡のイメージが合致せず、売却イメージがなく、周囲の目も気になる傾向がある。また、第三者譲渡を考慮し始めるのは、子どもがいても承継希望がなく、あるいは承継させたくないという理由が増加してきた。つまり、無理に引き継がせることが少なくなったことが、承継がうまくいかず、廃業が増加して原因ともいえよう。

また別の支援センターでは、事業承継にあたっては複数回面談しているが、譲渡希望企業は、譲渡可能な状態（第三者に売却可能な財務状態）ではなく、廃業に向けた対応の方が適していると感じられることもあるようだ。そのような企業の経営者には、60 代は少なく、70 代が中心である。経営者が 70 代の場合、後継者候補が親族を含め、社内にも既に 50 代となっていることが多い。

3) 事業承継の再確認の必要性

多くの地域では、同業者が集う機会が、公式的なもの非公式的なものを含めてしばしばある。このような機会は、ほぼ同年代の経営者で組織されている。ただ、譲渡希望を頭の片隅に持っている経営者でも、相手が同業者であるがゆえに、表に出せず、財務諸表の開示には抵抗感を持つことさえもあるという。ある県では、少子高齢化が他府県よりも加速し、事業承継でも1社では対応できないことが多い。1つの方策として、郡部では同業者と一緒に事業を行う例があり、建設・土木業ではその傾向が顕著になっているという。この例では、M&Aによる承継方法とは異なる承継方法が模索される。ここでは中小零細企業と中堅企業では方向性が異なることを認識しなければならない。

事業承継は、経営者が自分の代で廃業するという考え方ではなく、従業員のためにも事業は継続しなければならない。特に製造業では、これまで各企業が磨き、形成してきた技術伝承は必要である。しかし、この技術伝承の障害となっているのが、経営者が年齢を刻んではいても、本人がまだ健康であると思い込んでしまっていることである。そこでは、逆算して事業承継を考える必要がある。製造業の場合は、技術伝承を念頭におくことで、それが次世代の自覚も促すことになろう。

(2) 親族内承継の現状

1) 親族承継の困難性

事業譲渡では、経営者同士の相性が大きく影響する。事業承継に関する書類を取り交わした後、譲渡希望者と譲受希望者が面会する機会がある。その際、譲渡希望者が譲受希望者に対して、「こんな息子がいてくれたらいいなあ」という感想を漏らすことがあるそうだ。この場合、順調に第三者承継が進捗する。支援センターでは、親族内による承継支援も行いが、これらには拗れたものが多いという。また、当該企業の顧問税理士が対応できず、支援センターにこれらの案件が持ち込まれる。兄弟仲が悪いまま、遺言をせずに親である経営者が亡くなると、承継が頓挫してしまう。そこで支援センターは、親族内承継については、疎遠となっているきょうだいに年賀状を書き、頻繁な面会から始めるよう助言しているそうだ。一方で、後継者（候補者）が存在すると、経営者が安心してしまい、承継に関する準備をせず、事業承継計画すらないこともあるという。特に創業者からの承継には、難しい問題が多く、2代目、3代目では創業者からに比べて格段に少ないという。後継者が決定すれば、明確な事業承継計画を作成すべきであり、引継ぎ時期を決める必要がある。

ここでは企業によって異なるプログラム作成が必要となる。

親族による承継を目指す場合、その後継者不在には、さまざまな理由がある。たとえば、①子息が存在しても遠方で安定した生活を送っている、②子息が社内においても承継する気がない（意欲不足で経営者も承継させる気がない）、③子息には後継者の資質がないと判断している、④女婿はいるが他企業に勤務し、承継を無理強いできない、などである。このような背景を持った経営者が、支援センターに承継に関する相談をするが、その内容は社内の後継者候補者不在の悩みから始まり、社長の個人保証にまで及んでいる。

2) 第三者承継を視野に入れる

これまで第三者承継を成立させた支援センターでの具体的な例では、製造業（建築資材）と取引業者同士（取引をそのまま承継）であり、金融機関の支援があったようだ。もう 1 例は、薬局同士であり、多店舗展開の薬局と 1 店舗のみの薬局であった（雇用（薬剤師）維持）。後者では売却した薬局には子女しかおらず、薬剤師でなかった。そのため、譲渡により 2 名の雇用を守ることができた。このように順調に承継が推移したと思われる案件でも、そのプロセスや結果は、双方が 100%満足しないそうである。そのため、8 割程度満足できればという考え方も必要である。他方、第三者への事業譲渡は、見下すイメージが付きまとうともいう。創業者には企業が成長し、多くの面で大規模な水準となっても、当該企業を自分のものとする傾向が強い。つまり、会社は公のものという意識が薄弱である。そのような考え方に陥らないためにも、社員 50 名の企業であれば、背景には 200 名近い家族がおり、その人たちの生活に影響することを常に意識する必要がある。

他方、人材不足悩む企業では、企業自体よりも人材や資格を有する人材を積極的に採用したいという希望がある。譲渡希望企業は、雇用と取引先を守ることを譲渡条件とすることが多いが、取引先を継続するのは難しい。それはより低価格で仕入れられる取引先へと変更するためである。さらに譲受企業は、大手企業との取引が魅力となることが多い。たとえば、譲渡希望企業がある企業の特約店である場合など、当該企業が持つ取引上の優位性は、譲受希望企業にとっては大きな魅力である。ただ不思議なことに、商号や屋号にはそれほど拘らないことが多いという。特に譲受企業は新しい商号や屋号で事業を行うにはコストがかかるため、そのまま使用することが多い。

(3) 承継資産と後継者

1) 都道府県による個別支援

M&A は、しばしば従業員 20 名規模以上の企業が対象といわれる。しかし、M&A に企業規模は関係なく、業種の相違もないとする支援センターが多い。つまり、M&A は従業員 0 名でも成立し、100 名以上の企業でも成立しない場合があるという。ただ M&A 成立には、譲渡希望企業の事業の中に「光るもの」の存在が不可欠である。「光るもの」とは言葉で表現しにくい、それを有している企業は、自分が経営者として経営したい企業であり、廃業してしまうには「もったいない」企業である。ただこれを有していても、事業承継には長期間必要である。たとえば、高齢の女性と従業員 2 名の企業が譲渡された例があった。ここでは当該女性の技術が卓越したものであった。譲渡後はその技術の従業員による会得を期待して譲渡が予定されることとなった。

ある県では、事業承継政策への取り組みに県予算を配分しているため、配置されている担当者の多さが特徴となっている。そのため県内の事業承継は、県との連携が他府県よりも強くなっている。県内各地域に地域本部を置き、職員を複数名配置しているため、各地域の細かなニーズを把握できる割合が高い。また支援センターとは別に、「人材バンク」組織を構築している地域もある。これは支援センターの事業と切り離していることが多い。人材バンクでは人づくりが可能であるが、人材派遣の資格を取得する必要がある、制度的に対応できない支援センターもある。さらに県独自で人材バンクのような仕組みを構築してきたところもある。これらは譲受希望者のデータベースを整備している程度から、頻繁に譲受希望者を集め、譲受に関する学習会を開催しているところもある。譲受による起業希望者は、外食・小売に従事しながら起業を目指す者が多いようだ。通常、若年層は譲渡での起業はしない。人材バンク加入者は、家族や守るものがあり、起業リスクを減少させるために加入している。起業家グループ結成には、登録職業紹介の許可が必要であり、センターが中心となるのは難しい。法人格があれば問題ないが、取得の問題があるためである。創業希望者が多く、女性企業のグループも存在する。さらに人材バンクのような機関設置がある地域では、それらとの連携がある。これは譲渡希望者と譲受希望者を結びつける役割を果たす。そして、譲渡希望企業を紹介するなどの連携を深める必要がある。ただある県では、人材バンクを人材研修センターに設置しているものの、登録者が少なく、今後の登録者増加を期待しているところもある。

2) 事業承継手続き上の問題

事業承継では、専門家配置が行政の意向である。ただ、事業承継時点の出口で困ることはほとんどなく、そこに至るプロセスでの問題が多いようだ。瑕疵問題が出るのは、支援センターでは対応可能な範囲を超えており、専門家に委託する方がよい。支援センターは、売却しづらい企業には最後の駆け込み寺ではあるが、譲渡には化粧直しが必要となる。これらに専門家（税理士、公認会計士、弁護士）や金融機関が対応している。ただ、これらの機関に対し、承継成立後に報酬が入る仕組みを構築する必要もある。2016 年からは、譲渡希望企業と譲受希望企業とのマッチング推進が本格化しはじめた。これは、地元の土業グループにマッチングを委託する方針であるが、件数増加はさまざまな障害があり、難しいと思量されている。他方、事業承継が進捗しない理由には、金融機関の影響を指摘する声がある。企業が後継者について、金融機関に相談しても当該案件を当該金融機関外には回さず、支店長レベルで止める。そのため、譲渡希望企業が金融機関に働きかけても、各金融機関の事情が妨げとなる。それは各金融機関では、当該機関の利益を優先するため、各企業の後継者問題解決にならない。

3) 支援センター設置の影響

支援センターでは、共同して事業承継を促進させるには、他機関との連携が欠かせない。特に支援センターでは、基本的に地元銀行が中心であるが、今後は信用金庫など地域に密着した金融機関との連携が必要となる。その取り組みでは、地元信用金庫と共同でセミナーを開催し、その後に相談会を実施した報告もある。最近、多くの支援センターでは、積極的・戦略的に、M&A をとらえるように広報方法を変更しているようだ。そこには承継者確保難企業に譲渡希望を隠蔽せず、M&A による事業承継のメリットを考慮してもらおうという配慮がある。譲受希望企業は、M&A によって事業承継をしたい目的が複数あり、市場拡大や技術入手などが主である。また、他府県で独自に実施している事業をベンチマークし、自らの自治体へと取り込もうとする動きもある。

各都道府県への支援センターの設置は、事業承継における、①需要掘り起こし、②金融機関との接点重視（金融機関の紹介が多い）、③銀行との連携で協働可能、④商工会議所の範囲であること（商工会連合会とは異なり、範囲が異なること）、という利点が指摘されよう。ある支援センターでは、土業ネットワークを形成し、税理士協会への働きかけを行っている。これは税理士が現場を最も知悉していることが背景にある。別の地域では、土業ネットワークの活用により、2015 年 4 月以降は順調に相談件数が推移しているという。こ

れは、2014 年前半は低調であり、1 年で 1 件の成約があった程度から、2015 年には 5 件成約し、次第に中身も充実し始めたという。

4) 企業が抱える金融上の問題

これまでも取り上げたが、M&A に関する情報は金融機関経由で支援センターに入ることもある。金融機関には、廃業は地元の経済に影響し、金融機関自体の存続にも影響する。ただ、金融機関では横のつながり（連携）ができない。それは自らの顧客を奪われる可能性もあり、金融機関にはその志向が強い。他方、金融機関では、支店から情報を吸収している。金融機関には M&A 担当部署を設置しているところもあるが、事業承継を進捗させるという目標を掲げる際には、このような連携の可能性を探らなければならない。しかし、支援センターとこれら部署との連携の難しさを指摘する声もある。

ある県では、これまでの成約はほとんど県内企業同士であるという。ただ造船 5 社が、補助金を目的として M&A をした例もある。譲渡希望企業には、借入金（債務）が多くあり、返済を子どもが担うための状況整備の場合もある。支援センターでの譲渡希望企業との相談では、譲渡希望があっても「買収してでも入手したい商品・技術・特許・顧客」の存在が前提であり、これがなければ成立しない。他方で財務内容は非常に重要であり、譲受希望企業の判断基準の第一歩となる。そのために事業譲渡は、財務内容が改善してからとなる。ただ多くの経営者は過大評価をする。そのためになかなか M&A は成立しない。ある県内では、やはり従業員継承は少なく、それは株式を取得する資金、現経営者の個人保証などの問題がある。従業員承継は、時間をかけて行わなければならない。そして、リスクを背負う覚悟をもつ必要がある。

（4）事業承継者確保難企業への対応

1) M&A の可能性探索

事業承継では、M&A 手法以外では、各支援センターや関係機関には「連携力」「企画力」「コミュニケーション力」が必要とされる。各支援センターでは、税理士や弁護士が手続き等に関わることが多い。それは金融機関や行政機関との関係で問題となることがあるためである。まず、連携が必要になるのは金融機関であり、それらと譲渡希望企業の関係は、債権者と債務者という面が事業承継に関して影響する。

地域によっては、M&A 対象となる企業自体の少なさが指摘されることもある。多くの場合、譲渡希望企業が存在しても、事業内容や財務状況は芳しくない。各府県では、事業

承継に独自施策を実施しているところもあるが、他方で国が取り組む、つまり行政が取り組むのは、年度事業として難しいことが指摘された。事業承継自体が、長期間をかけて行われるものであり、すぐに結果が出るものではない。事業承継は完全に終了するまでに10年も要することもある。それゆえ、承継者が見つからない承継者確保難企業の対応には苦慮する。

また、支援対象をグループ分けする必要性も指摘される。新規創業と事業承継では明確に相違がある。そこでは自然淘汰も必要となる。事業承継の段階となって、帳簿上は債務超過がない状態でも、実際には債務超過の場合がある。会社清算では、①従業員雇用（解雇となる）、②取引先への負担、③清算決定すると早期に公表の必要がある（途中で清算停止不可能）。一方、M&Aは秘密裏に進めることについて問題はなく、条件で合意しなければ、途中で中止することも可能である。ただ、先にも取り上げたとおり、M&Aの可能性を探ること自体、中小企業には別世界の問題という認識がある。しかし、承継者確保が難しい中小企業も、M&Aを後継者問題解決のための一策として考慮に入れる必要があろう。

「会社売却」や「事業売却」という言葉は、人によって理解や認識が異なる。これまで夫婦で行ってきた事業が、譲渡（売却）可能と考えたこともなかった人も多い。そのため、なかなか支援センターを訪問することができない。支援センターなどの支援機関は、小さな悩みも吸い上げる必要がある。

他方、民間のM&A仲介企業に案件を紹介すると、税理士には紹介料が入るため、支援センターに案件が持ち込まれにくいともいわれる。民間のM&A仲介企業は、事業承継を取り扱い、成約による利益獲得が目的である。そのため、支援センターと譲渡希望企業の情報を取り合うことはない。それは支援センターは、低コストでの承継を優先するためである。民間のM&A仲介企業は、小規模案件（利益が出ない案件）には着手しない。したがって、民間のM&A仲介企業と支援センターでは、結果は同じでもプロセスは全く異なっている。

事業譲渡には、身売りイメージが強く、公表したくない。そのため、水面下で行う必要がある。「売却側には説得、買収側には納得」という双方の利点を強調することが重要とされる。また承継モデルでは、これまで取り上げてきたように地域性もあり、47都道府県には各々のモデルがあるといわれる。ただ、各地域における事業承継課題を探し出し、金融機関と協働し、都道府県という単位ではなく、経済圏で取り組む必要性も指摘されている。このように視点を変えることは、後継者確保難企業を別の角度から捉えることにもな

ろう。

2) 譲受希望企業の開拓の必要性

自治体独自の事業承継政策では、補助金制度を設けているところもある。事業承継に関する計画書作成などにかかる費用の補助である。また、事業承継の支援枠組みでは、税理士や公認会計士との連携も積極的に行われている。これは税理士や公認会計士にも仕事を獲得の機会となる。別の府県では、事業引継ぎ支援窓口として、商工会議所における業務の中で行ってきた経緯があった。当該窓口には常に2~3名が待機し、支援センター設置後はその人材はそのまま相談者となった。相談者は、電話を受けたのち、日程を調整し、相談者に来所を促す。相談者である譲渡希望者は、その際に決算書を持参する。これら希望者は、当該企業の経営者の子息子女や総務部長などの場合もあり、経営者だけとは限らない。さらに相談に訪れる経営者の企業規模は、1~50名規模、売上も300万円~6億円まで幅がある。つまり、これら相談に訪れる経営者、他の属性を観察しただけでも、いかに事業承継者の確保が難しいかがわかる。

支援センターでは、譲受希望企業の開拓を課題とするところも多い。地元金融機関は、譲受希望情報を持っており、それは当該県内だけではなく、県外企業も対象となる場合がある。譲受希望企業が事業承継したい理由では、「資格・免許」を得たいことがまずあげられる。たとえば、建設業では規模によるランク分けが存在し、それによって、公共工事への入札資格が決まることが一般的である。また、業界団体への働きかけで業界団体の集まりには経営者が集合するが、そこで事業承継意識を高める必要もある。業界団体に対して事業承継に関する相談をする必要があり、さまざまなアプローチをし、経営者に直接アプローチできる機会を探っている状況である。

支援センターへの案件は、金融機関からの紹介が多いところもある。一方、金融機関からの案件が全くあがってこない支援センターもある。他には、事業譲渡の相談は、セミナー、広報、新聞経由ということもある。あるいは取引業者からの紹介もある。先にも取り上げたが、各道府県でもいくつかの地域に区分され、支援センターではその区分地域それぞれにおいて、セミナーを開催することもある。また、各地域の相談を集約し、対応しようとしているところもある。ある程度の地域ごとに分けてセミナーを開催した地域では、相談件数が、行わなかった地域に比べて多くなっているという。それには、各地に存在する商工会議所や商工会などのアプローチがそれに影響しているようだ。つまり、相談案件の増加は、受け入れ地区の体制も影響する。セミナー開催後に相談会を開くと、相談件数が増加

する。ただ支援センターでは、セミナーの席で相談しにくかった経営者には、電話でアプローチする場合もある。

5 事業承継環境の整備と支援機関

各地域の事業引継ぎ支援センターでは、さまざまな取り組みや課題を伺った。そこでは各支援センターの陣容や活動が、その成果に影響する面も感じられた。また、各支援センターが抱える課題は、固有のものから複数の支援センターに共通するものまで広くある。

(1) 支援センターの陣容

1) 支援センターのスタッフ

2015 年度末までに全国各都道府県に事業引継ぎ支援センターが開設されたが、各支援センターでは、運営母体となる組織や配置されている人材には相違があった。たとえば、東京・大阪・愛知の3大都市圏以外で、最初に開設された静岡県事業引継ぎ支援センターには、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 名が勤務している（2014.11 聞き取り）。当該センターのスタッフは、他府県より多いが、静岡県は横長地形であり、サブ・マネジャーが 3 地域を各々担当しているためである。この静岡県支援センターが 1 つのモデルケースとなり、他の府県では、同支援センターをベンチマークしたところが多い。

支援センターは、国からの予算に制約があるため、プロジェクト・マネジャー（中小企業診断士、元コンサルタント）、公認会計士、企業関係者 2 名（非常勤）で構成し、1 週間に 3 名揃う日を 1 日設定するところ、当初はプロジェクト・マネジャー（週 3 日出勤）、サブ・マネジャー（週 3 日出勤）、他 1 名が（週 2 日出勤）であったが、現在は全員週 5 日出勤体制としたところ、さらに常勤者 3 名で士業ネットワークの管轄による形で運営しているところもある。プロジェクト・マネジャー 1 名（常勤者）、サブ・マネジャー（非常勤）1~2 名、事務的手続きを行うスタッフ 1 名が在籍するというのが一般的かもしれない。他方、ある支援センターでは、週 2 回非常勤の専門相談員と事務方は、商工会議所職員であるところや、常勤職を設置せず、相談内容に応じてその都度、公認会計士や中小企業診断士、税理士に相談できる仕組みを形成しているところもある。

さらに支援センターの構成員は、プロジェクト・マネジャーとサブ・マネジャーが

1名ずつで、2名とも地元金融機関出身というところが多いようだ。他方、プロジェクト・マネージャーが弁護士であり、他に公認会計士が1人おり、各々3日ずつ出勤している支援センターもある。支援センターの陣容は、国からの予算が、人数や勤務時間等を決定している面がある。そして、やや多いと思われるところでは、県などが特別の予算措置をしている。

2) 支援センター・スタッフの背景

表面的な陣容だけではなく、その人材の勤務形態や前職あるいは現職に注目すると、支援センターの構成は多様である。ある支援センターは、商工会議所が設置機関であり、プロジェクト・マネージャー（地元銀行定年退職者）、サブ・マネージャー（県の出向）、M&Aは東京の専門会社、人材コンサルタントで構成されている。またプロジェクト・マネージャーが地元銀行出身者（退職後民間企業5年経験、週4日勤務）、中小企業診断士は他部署兼務し、週3日勤務体制のところ、さらに一般社団法人事業引継ぎ支援センターを9名で組織し、税理士、弁護士、社会保険労務士、司法書士などに県が委託する方式を採用しているところもある。これは中小企業の事業承継に関するセミプロ育成を目的としている。

訪問した支援センターでは、プロジェクト・マネージャー、サブ・マネージャーともに地元金融機関出身者が多かった。やはり、事業承継では地元金融機関との繋がりが必要との認識があるためであろう。他方、支援センターでの事務作業は、国から事業引継ぎ支援を受託した組織が雇用した人材に委ねられていることが多い。ただ、専門相談員は、30代の中小企業診断士が担当しているが、金融機関OBではないため、柵が少なく、年齢も若いいため、一生懸命に勉強しながら対応している支援センターもある。そして支援センターでは、事業承継にあたって新たな金融が必要となった場合、約束上、譲渡先企業の債権者である金融機関はそのまま、金融機関と新規の取り組みを行なうなど、支援センターは中立性を維持し続けている。

(2) 支援センターの活動

事業承継支援センターの活動では、各支援センターで独自に行っているものもあるが、基本的には事業承継を円滑に進めるために、事業承継の必要性を各企業に訴求するセミナーに代表される広報活動と、セミナーやセンターに直接問い合わせることによって、具体的な相談を行う活動に大別される。

1) セミナー等の開催

支援セミナーはセンター主催で1年に2回実施している地域が多いが、多くの支援センターでは、参加者の少なさを指摘している。他の支援機関も同様のセミナーを開催しており、参加者が同じ顔ぶれとなることも多いという。現在、多くの府県では、県庁所在地におけるセミナー開催が一般的であるが、郡部でも同様のセミナーを開催し、開拓しなければならない必要性を多くの支援センターでは指摘している。他方、支援センターでは、起業希望者のネットワークであるスタートアップセミナーも開催しているところもある。譲渡企業には、企業名を出さない約束しているが、地方ゆえにわかる可能性もある。また、事業承継セミナーに参加すると、狭い地域（範囲）であるため、すぐに参加企業の譲渡希望に関する噂が広がる。これは債権者セミナーでも同様である。

先進的に取り組みを行っている静岡県センターでは、2、8月以外に金融機関等連絡会を年間10回開催している。静岡県3地区で意見聴取し、4回（参加者10~20名）、前回までの活動実績や個別案件を協議している。4回はサブ・マネジャーが巡回し、2回は全体会で中小企業庁から講演者を招聘し、セミナーを開催している。セミナー参加者は約50名である。先にもあげたように、静岡県センターの活動は非常に活発である。他の支援センターでは、通常のセミナーは、1年に1~2回開催し、金融機関など関係諸機関も参加し、セミナー開催後、個別相談に応じるのが一般的である。このような回数や形態については、支援センターでは1年に4回開催したいという希望を持つてはいるものの、予算制約のため年1~2回程度となるという。

セミナー開催には、配慮しなければならない事項も多い。ある支援センターでは、以前は県内1ヵ所だけであり、2015年には県内3ヵ所で行ったという。それは同県の地理的な広さが影響している。他方、区切られた地域以外の会場への参加で、顔見知り会う可能性を低くしたいという意向も働く。隣県の場合、県境に関係なく、近隣の商工会議所（セミナー会場）に行く傾向もあるようだ。たとえば山を越えて、同県の中心地に行くよりも、隣県のセミナー会場が近いという場合もある。事業承継は繊細な問題であるため、広報のためにテレビカメラが入るときには、正面からは映せない。このような面は、地域の影響ではなく、事業承継という課題の特性であろう。これらには後継者がいないことに対する恥ずかしさや後ろめたい気持ちが影響している。

一方、セミナー開催の広報は、金融機関、広報誌、口コミなどで行うことが多い。工夫する点は、「事業承継」をタイトルとせず、「上手な」「税」絡みとすることである。支援セン

ターが開催する「事業承継セミナー」の看板は、敬遠されるそうだ。ある道府県では、地方に行くほど特有の問題があり、譲渡をしようとする場合、経営者は名前を出したくないが、自然にわかってしまう。仕入先だけには譲渡希望を知られたくない企業もある。何よりも先に触れたように、M&A へのアレルギーは強い。そして、売却や買収という言葉を聞くと引いてしまうため、支援センターでは使用しないところもある。

2) 相談活動

聞き取り調査では、全体的に支援センターに持ち込まれる相談件数の少なさが指摘された。相談件数の少なさは、支援センターの存在自体が認知されていないことが影響している。支援センターが開催する事業承継に関するセミナーでは、支援センターの存在認知度が 10%以下ということもあるそうだ。そのため、支援センターではその存在を広報しているが、報道機関で取り上げられることが少なく、ニュース価値の低さが指摘されることもあった。ただ、事業承継に関する直接的な相談は、セミナー終了後ではなく、ウェブサイト経由や電話での相談が増加する傾向にある。セミナーへの参加者は、個人企業、従業員 4~5 名規模から 30 名規模までの企業が多い。平均は 10~20 名規模であり、年商ベースでは 1~3 億円、社長の平均年齢は 60~70 代が中心である。

譲渡希望企業の来所が難しい場合、支援センターから直接を訪問する場合もある。その際、相談自体は無料であるが、譲渡手続きを進める費用の問題がある。譲渡希望者には事業承継にかかる費用が 100 万円以下であれば、許容範囲であるが、300 万円かかる可能性に言及すると驚かれる。そのため、都道府県によっては、各自治体の予算からある程度負担する県もあるが、多くの道府県では未実施である。

中小企業白書〔2013〕などで指摘されているように、廃業相談をしないと回答する経営者が 2 割も存在することから、事業承継はやはり繊細な問題である。セミナーを開催しても、その後相談はせず、後日支援センターに相談者が足を運ぶことから、その場での相談は気が引けるものと推量される。そのため、支援センターの対応は、1 回目は相談に訪れ、2 回目以降に財務諸表を持参し、相談に入るところが多い。ただ譲渡段階になると、最後に欲が出てしまう。それはいざ合意書の作成段階になるとこれまで経営してきた企業を譲渡することがもったいなくなるためである。

(3) 現場における課題

各支援センターが抱える課題は、各支援センター固有のものから多くの支援センターに

共通しているものまで幅広い。支援センターの活動に対する各センターの事業評価は、件数が前面に出ることである。国としても、何年間で何件という数字目標を出す傾向がある。相談件数や成約件数など、数字としての成果が出るのは重要であるが、件数だけが前面に出ることに対して、違和感を持つ支援センターは多い。

国の目標は、2015 年度末までに支援センターの全国各都道府県への設置であった。ただ、本来の目的は、事業承継を円滑に進め、廃業企業件数を減少させることであるが、次第に本来の目標が薄れていることを指摘するところもある。事業承継には予算と人材が必要である。この時代、あらゆる事業に予算と人材を潤沢に用意するのは不可能である。また、都道府県からの支援がなく、国からは委託金が支払われているのみであり、人材面の支援がほとんどない。そして、あまりにも掲げている事業とそれに対してかかるコストは多く、人材は少ない。他方、国の政策をよりシンプル化する必要を指摘する声もある。それは各事業主体に全国本部があり、活用する存在でなく、繰り返す状況にある。再生支援センターや事業引継ぎ支援センターには各々全国本部がある。さらによろず支援拠点も市町村にはある。数値目標を掲げ多様な施策をするが、必要なものを考える必要がある。

国の政策には、目的があり、合致しないことは基本的には行わない。これまで事業承継については、民間企業が手数料目的で行ってきた面が強い。民間の M&A 仲介企業の介入は大企業では可能であるが、中小企業では、事業承継手続きに関わる手数料を支払える余力がある企業は多くない。そのために支援センターが存在している。したがって、中小企業に対して事業承継支援を行う必要がある。これが国の要望でもあろう。そのため、支援センターに持ち込まれる相談には丁寧に対応したいが、国の想定した内容ではないものもある。また事業引継ぎは、中小企業庁や経済産業省の政策の色合いが濃い。さらに支援センターには、3 ヶ月毎に事業計画書の提出義務がある。中小企業庁や地域経済局からの意向が強く働く。しかし、銀行には金融庁や財務省の意向が強く働く。その面では厳しいが、銀行の関与を強化するという希望もある。そのような政策が必要である。

国では事業承継政策として、親族や第三者承継以外では従業員承継を視野に入れるが、以前ほどではないが、未だに少ない。従業員承継は、その前に独立となるからかもしれない。また従業員の場合、債務者となることを最終段階で嫌うこともある。

支援センターの対象は、銀行が債権回収に動くほどではない企業規模である。規模が大きければ、銀行や M&A 仲介企業が介入する。譲渡希望企業は、手数料等を支払いたくないため、支援センターに駆け込むことが多い。その場合には、支援センターの位置づけを

説明し、断ることもあるという。支援センターはマッチング業務も行うが、譲渡希望企業では費用支払いへの認識不足がある。支援センターの認知度は低く、新聞よりもテレビで取り上げられなければ、社会に対するインパクトは小さい。

おわりに

本稿では、まずわが国における近年の企業数の減少を概観した。企業経営者の交代率の鈍化が、企業活力の鈍化をもたらし、新陳代謝率の減少につながっていること、その背景には後継者不在の問題が横たわっていることを確認した。このような状況を改善するために、国では 2008 年より、事業承継政策に本格的に取り組み始め、親族による事業承継から従業員承継、第三者による事業承継を視野に入れ始めたことを整理した。そして、これまで 2 年半に亘って、各都道府県に設置された事業引継ぎ支援センターでの聞き取り調査をもとに、地域における承継文化について取り上げた。そこでは、各地域に未だ存在する承継文化について言及した。そして、各地域では、さらに細かな区割りが存在し、その区割りについては越えられない問題の存在、地域で育成される後継候補者に対する温度差についても言及した。

また、現在の事業承継事情について、各支援センターでの活動を中心に、聞き取り調査の内容をまとめ、創業者や企業経営者のエゴではなく、技術を伝承することや地域の人々に密着した製品やサービスなどを、継続的に提供することの重要性に言及した。そのため、各支援センターが実施している支援について多方面から取り上げた。支援センターへ持ち込まれる案件にはさまざまな対応が求められるが、事業承継について真剣に考える機会を設けることや時間をかけて対応することに必要な性を取り上げた。その上で、支援センターにおける承継環境の整備や支援機関の個別対応について、さまざまな課題にも言及した。特に譲渡希望者は、周囲の目を気にするため譲渡希望が公になるのを嫌う。これまで事業承継は、公にされる問題ではなかったが、支援センターの設置により、廃業の道しかなかった企業に事業継続の道が望めるようになった状況に言及した。

本研究は、平成 28 年度 科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究 C（課題番号：JP16K03941）による助成を受けたものの成果の一部である。

＜参考文献・資料＞

- 岡田悟 [2007] 「中小企業の事業承継問題－親族内承継の現状と円滑化に向けた課題」『調査と情報』第 601 号
- (財) 商工総合研究所 [2009] 『中小企業における事業承継』平成 20 年度調査研究事業報告書
- 信金中央金庫総合研究所 [2009] 『中小企業における事業承継』(財) 商工総合研究所
- 関満博 [2006] 『二代目経営塾』日経 BP 企画
- 竹中竜雄 [1962] 「地域社会と経営」山城章編著『経営者－変貌するその性格と任務』中央経済社
- 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書 2006 年版』
- 中小企業庁 [2013] 『中小企業白書 2013 年版』
- 中小企業庁 [2015] 『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成 27 年度版)』
- 中小企業庁財務課 [2016] 「事業承継に関する現状と課題」 pp.1-35
- 中小企業基盤整備機構 [2011] 『事業承継実態調査報告書』
- 中小企業基盤整備機構 [2007] 『事業承継に関する研究』
- 中小企業基盤整備機構 [2016] 「中小企業再生支援協議会・事業引継ぎ支援センター・よろず支援拠点の現状について」 pp.1-8
- 帝国データバンク [2016] 「特別企画:2016 年全国社長分析」
- 中村秀一郎・清成忠男・玉城哲 [1979] 「地域経済構築における自治体の役割」清成・中村編『地域への視角』日本経済評論社
- 野村総合研究所 [2012] 「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」
- 原田保 [2014] 「地域デザイン理論のコンテクスト転換－ZTCA デザインモデルの提言－」『地域デザイン』第 4 号、pp.11-27
- 三井逸友 [2002] 「「第二創業」としての中小企業の事業承継・世代交代」(社) 中小企業研究センター『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告書 No.109
- 山内豊二 [1965] 「家族経営の特質」農政調査委員会編『体系農業百科事典Ⅴ農業経営』農政調査委員会
- 渡辺和幸 [1991] 『小さな会社 後継者の育て方』日刊工業新聞社
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.1.1
- 日本経済新聞 2016.12.26

平成29年2月8日 発行

専修大学商学研究所報

第48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. 48 No.7

February 2017

Development of Business Succession Policies and Issues on Support Organizations

KAZUO ISHIKAWA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

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