

# 小規模事業者における事業承継をめぐる 課題と取り組み

石川 和 男\*

はじめに

近年、わが国では事業承継がなかなか進捗せず、休廃業・解散を選択する中小企業・小規模事業者が増加している。そこで最近の10年、政府は親族や従業員による事業承継だけでなく、第三者承継を視野に入れた事業承継政策へと舵を切り始めた。その中心となるのが、各都道府県を単位として設置した事業引継ぎ支援センターである。同センターでは、当該地域（各都道府県）だけではなく、それを超えた広い地域における事業承継の可能性を模索している。そのために各センターでは、譲渡・譲受希望者の情報を集約し、全国規模でのマッチングを試みようとしている。しかし、これらの対象となるのは、一定規模以上の企業であり、具体的には年商3,000万円に満たないような小規模事業者においてはほとんど機能していないようだ。

また、人口減少が進み、限界集落に近づいている地域では、地域経済を構成しているのは小規模事業者が大部分であり、これらが休廃業・解散してしまうと、当該地域の住民生活に不便を来す恐れもある。特にこれらの事業者が手がけているのは、地域住民の生活に密着した小売業やいわゆるサービス業などが多い。そのため、これらの事業者が休廃業・解散に至ってしまうと、人口減少に拍車をかけ、限界集落化が進み、次

\* 専修大学商学部教授

第に人の住まない無人地域となる要因が多く観察できるともいえよう。

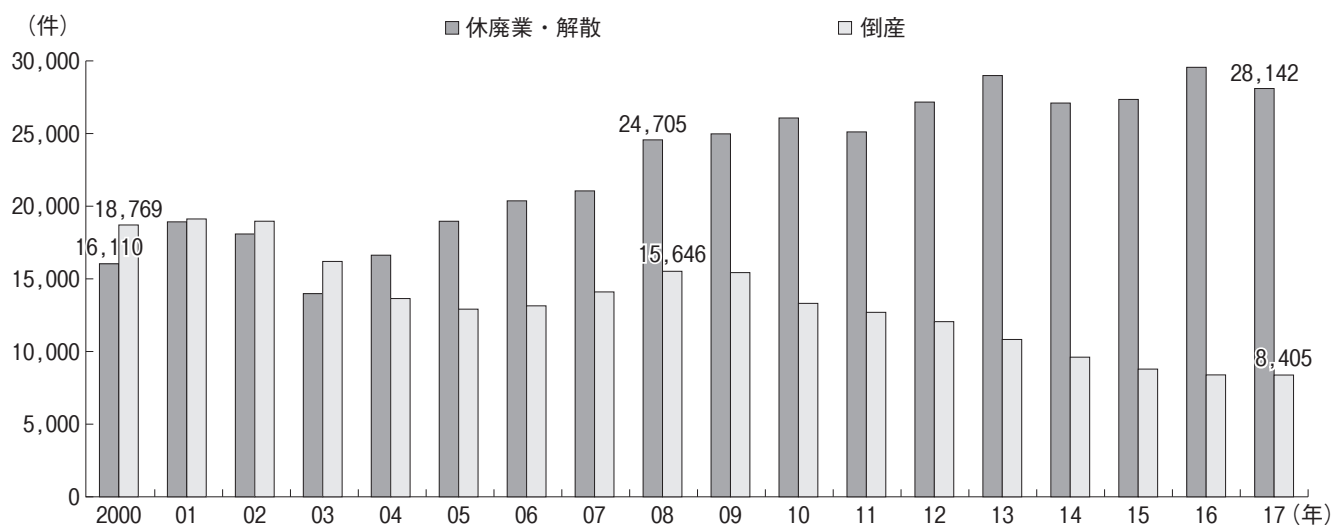
そこで本稿では、現在、事業の休廃業・解散を視野に入れている小規模事業者において、その事業承継の可能性を、政策面と民間企業の動きから考察することを目標としている。まず企業・事業者数の動向を概観した後、現在の事業承継事情が反映する課題を取り上げる。そして、政府や各地方自治体、経済団体や民間企業を含めた事業承継に向けた取り組みを掘り下げ、現在における課題を明確にする。その上で、特に小規模事業者における事業承継環境に言及し、事業引継ぎ支援センターが支援対象としづらい小規模事業者の承継支援に乗り出している民間企業の最近の動きも取り上げる。また事業承継は、一朝一夕に完了するものではないが、長い目で見たとき、「後継者教育」が必須となることから、以前の事業承継過程における後継者教育だけではなく、事業承継が困難となった現在におけるそれをこれまで行われてきたものと対比しながら考察していきたい。

## I 企業・事業者数の急減

### 1. わが国における企業数の減少

わが国の企業・事業者数は、1986年の約530万社をピークとして、2014年には約380万社にまで減少した（中小企業庁 [2014] 127）。特に2009年からの5年間で

図表1 休廃業・解散件数, 倒産件数の推移



(出所) 東京商リサーチ [2018] 「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」

は約40万社も減少している。中小企業庁 [2017] によると、中規模企業では約8%、小規模事業者では約15%も減少している。したがって、規模が小さくなればなるほど、その減少率は上昇しているといえる。昨今、経済成長に関しては、「いざなぎ景気」を超えたという報道がされ、第二次世界大戦後最長の好況が継続しているとされる。しかし、われわれは好況であることはなかなか実感することはできない。ただ、少し以前まで倒産件数が年間1万件を大きく超えていた時期もあったことを考えると、ここ数年のそれは年間1万件を下回っているため、今世紀初めからの10年に比べて、やや景況のよいことは数字上、確認できる。

他方、倒産件数の3倍以上にもなる休廃業・解散件数が発生している状況がある (図表1)。そのため昨今の企業数の減少は、いわゆる倒産が中心となっているのではなく、休廃業・解散による減少の割合が大きくなっているといえる。また今後の景気動向に関わりなく、企業の休廃業・解散件数は、今後も増加することは各方面からしばしば指摘されている。それは今後、不況期に入ることにより、倒産件数が増加する可能性が高まり、休廃業・解散による企業数の減少が重なってしまうと、わが国ではさらに多くの企業や事業者数が減少する可能性が現在よりも高くなる。特に中小企業・小規模事業者の減少は、これまでよりも増加していくだろう。

## 2. 経営者の平均年齢の上昇

わが国の経営者の平均年齢は、1995年には約47歳であったが、2015年には約66歳へと上昇した。他方で、これらの経営者が経営する企業のうち、後継者が決定している企業比率は、低水準のまま推移している (日本政策金融公庫 [2016] 1)。この状況は20年前前に経営者であった者が、現在もまだほとんど経営者の地位にあることが推量できる。図表2を見ると、四半世紀前と比較して、年商規模でいえば年商1億円未満の小規模企業の経営者の平均年齢が上昇しており、事業承継が進んでいないことが読み取れる。特に60歳代の経営者の割合が企業規模にかかわらず、最も高くなっているのが懸念される。

こうした経営者の交代率低下は、1990年代前半に経営者の交代年齢は約54歳であったが、2014年になると約59歳に上昇したことからもわかる。現在、中小企業・小規模事業者では、経営者の半数以上が60歳を超え、事業承継時における経営者の平均年齢が70歳を超えている状態にある (日本経済新聞 [2018.8.20])。当然のことであるが、このまま現在の経営者が経営を継続すると、その平均年齢は今後も下がることはなく、上昇するばかりである。そして、後継者不在の企業では、本格的な事業承継の準備ができないことは明らかである。それは本格的な事業承継の準備は、後継者候補が存在してはじめて移行できるからである。した

図表2 年商規模別企業経営者の平均年齢移 (%)

年商	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	合計
1億円未満	60.5	0.2	4.0	16.8	23.4	31.3	19.3	4.9	100.0
1億円以上10億円未満	58.5	0.1	4.2	20.8	27.0	29.5	15.4	3.0	100.0
10億円以上50億円未満	58.4	0.1	3.6	19.4	29.2	32.6	13.1	2.1	100.0
50億円以上100億円未満	58.9	0.04	2.9	15.9	29.8	38.4	11.4	1.5	100.0
100億円以上500億円未満	59.7	0.01	1.8	12.5	30.7	43.4	10.4	1.3	100.0
500億円以上1000億円未満	59.6	0.0	1.1	10.1	32.5	48.7	6.6	1.1	100.0
1000億円以上	60.8	0.0	0.7	5.7	29.2	57.5	6.5	0.5	100.0
全体	59.5	0.2	4.0	18.6	25.5	30.8	17.1	3.8	100.0

(出所) 帝国データバンク [2018]「全国社長分析」3頁

がって、後継者が不在のまま、事業承継準備らしきことを進めても、形式的な準備に終始してしまい、本格的な準備へと移行することはできないだろう。後節で取り上げるが、事業承継準備において後継者や後継者候補に対する教育は、その中心となる準備といってもよい。それは事業承継が、当該企業における単なる事業の引継ぎではなく、事業の進め方や取引先、金融機関との関係など現在の経営者から時間をかけて引き継ぐもの(こと)がどの企業にも存在しているためである。

### 3. 中小企業・小規模事業者における後継者不在率の増加

わが国の中小企業・小規模事業者においては、これまでこれが親族内承継により事業承継が行われることがほとんどであった。特に小規模事業者では、事業資産と個人資産が未分離の状態にある場合が多く、これまで親族外承継には大きな障害となってきた。そのため、小規模事業者における第三者への事業譲渡希望はごくわずかであり、後継者不在の場合には休廃業・解散を決断することが多くなる傾向にある(中企構[2017.5.15])。これら小規模事業者も、事業承継は「重要な経営課題」とは認識しているが、喫緊に処理をしなければならない課題ではないため、具体的な事業承継計画を有しておらず、事業承継準備は進捗していない。

そして、中小企業・小規模事業者における経営者の平均交代年齢が約70歳の現在、2020年にはさらに30万人超の経営者が70歳に達することが予測されている。

また、2025年には中小企業・小規模事業者全体の6割超の経営者が70歳に達し、そのうち6割以上の企業では後継者が決定せず、特に北海道では全体の74%にもなるとされている(日本経済新聞[2017.10.6])。このように経営者の高齢化が進んでいくことと後継者未決定、あるいは後継者不在が、当該企業の将来に大きく影響することは誰の目から見ても明らかであろう。

また、企業の後継者不在率実態調査(帝国データバンク広島支店)によると、2018年11月には、中国地方全体は70.4%と前回調査(2017年12月)よりもやや改善したが、後継者不在率は北海道に次いで全国9地域で2番目に高くなっている。都道府県別では、山口県が全国2位、広島県が5位、鳥取県が6位、島根県が8位となっており、中国地方の4県が上位に並んでいる。そのうち、不在率の高い業種は、建設業、不動産業、サービス業、小売業が7割を超えている(日本経済新

図表3 企業の後継者不在の割合(単位:%)

順位	府県名	不在率	うち社長が60歳以上
1	沖縄	83.5	71.5
2	山口	75	57.8
3	神奈川	73.8	57.6
4	北海道	73.5	57.6
5	広島	73.2	54.4
6	鳥取	72.3	55.2
7	大阪	71.5	51.9
8	島根	71.2	55.3
9	埼玉	70.4	50.7
10	京都	69.8	48.1

(出所) 帝国データバンク広島支店(日本経済新聞2018.11.30付、地方経済面中国)

聞 [2018.11.30] 地方経済面中国)。ただ、図表3を見ると、人口の多寡や集中度によらず、都市部といわれる地域でも後継者不在率は高くなっていることがわかる。したがって後継者不在率の高さは、地方がやや高いといえるかもしれないが、全国どこでも同様の現象が観察できることを示している。つまり、全国の中小企業・小規模事業者における後継者の不足は、都市部と地方でも大差ないことを示しているといえよう。

このような企業の休廃業・解散は、資本主義経済全体の新陳代謝促進という視点からは、自然なことである。しかし、休廃業・解散をした企業の約半数は、後継者不在を第1の理由としており、経営上は黒字状態で休廃業・解散を選択していると推測できる企業が多い。企業経営における黒字の意味には複数あるが、本稿では当該企業に期待する顧客の存在の大きさ（多さ）と考えている。言い換えれば、当該企業の顧客にとっては存在意義のある企業といえよう。そのため、後継者不在を主な理由として、市場から退出する企業数や事業者数が多いということは、社会的な不幸につながるといえよう。そしてこのような場面にこそ政策的支援の必要がある。

#### 4. 課題としての事業承継

##### (1) 地域経済課題としての事業承継

現在まで、事業承継がこれまでのように進捗しない理由は、旧民法で採用され、1947年まで続いた「家督相続制度」を一因とすることもある。そこでは中小企業・小規模事業者における高齢の経営者は、いまだに「家」と事業を同一視することが多く、子どもへの事業承継を期待している面があるとされる。一方では、現在の経営者の子ども世代は、家業を承継する意識に乏しいとされる（日本経済新聞 [2018.2.6]）。これは現状のまま放置しておいてよい問題ではない。他方、中小企業・小規模事業者においては、それらの事業はこれまで当該家族やあるいは親族によって複数代継続してきた事業である場合が多い。そのために家業の色彩が濃くなり、事業承継は家族の存続に係る問題として把握する見方もある。つまり、単に企業や事業の継続だけではなく、これまでそれらを支えてきた家族の崩壊につながる面もあろう。

いわゆる経営者の交代は、企業の大小に関係なく、企業が存在すればいつかは必ず起こるが、大企業では事業承継は問題とはならず、事業承継という言葉も使用されることはほとんどない。それは大企業では、経営者交代は数年に1度必ず起こる人事異動の一環のためでもある。つまり、大企業では経営者（代表取締役）あるいはそれを支える組織という地位の承継であり、事業承継という感覚が薄いのは、大企業においては、常に後継者や後継者候補が複数存在しているためでもあろう。

現在、中小企業・小規模事業者における60歳超の経営者の約半数は、廃業を予定しているとされる（日本政策金融公庫 [2016] 5）。他方、企業の存続は、個別企業問題ではなく、地域経済問題に直結している場合もある（帝国データバンク新潟 [2017] 5）。わが国全体では、中小企業や小規模事業者の廃業により、2025年までに約650万人の雇用とGDP約22兆円が喪失することが予測されている（日経速報 [2017.11.28]）。さらに中小企業基盤整備機構（中企構）の悲観的予測では、わが国の中小企業や小規模事業者は2055年には約94万社にまで減少するとしている。これは現在の企業数の約1/4である（日経産業新聞 [2017.4.21]）。中企構の予測通りに企業数の減少が進むと、わが国は「大廃業時代」を超え、企業や事業者が存在しない地域が各地で現れることになる。

先にもあげた通り、親族承継では中小企業や小規模事業者が後継者を検討する際には、まず自身の子どもの第1の後継者候補と考える。それはわが国に「企業」が現れ、その規模にほぼ変化がない限り、当該企業の後継者は経営者の子どもやその子どもの婚姻による親族関係である場合が多かった。このような関係により、それほど長期間ではないが、これまで事業が承継されてきたといえる。

福岡県中小企業同友会による九州・沖縄の中小企業経営者対象の事業承継に関する調査（7～9月実施、662人回答）では、後継者が「いる」という回答は全体の46.7%であった。後継者不在企業における将来の自社の継続に対する考え方は、親族や従業員への承継を望む割合が74.1%であり、M&Aによる事業譲渡希望は5.2%に止まった（日本経済新聞 [2018.12.5] 地

方経済面九州)。したがって、相変わらず第三者譲渡に積極的な企業が少ないことは明らかであり、第三者への事業譲渡については考えも及ばない状態にあるといえるかもしれない。

現在、中小企業・小規模事業者における50歳以上の経営者は、大半が経営者を引退した後も事業の継続を希望していることは既に取り上げた。しかし、小規模事業者においては、事業の継続を希望する事業者は約6割弱であり、廃業を明確に希望する事業者も約1割存在している。この背景には、自身の子どもへの事業承継が困難な経営者が約6割に達していることがある(中小企業庁[2013] 249)。また企業あるいは事業規模が小さいがゆえに、現在の経営者に子どもが存在していても、なかなか事業承継をしてもらいたいということ強く言えない状況も読み取れる。他方、これまで経営者の子どもが経営者である親の事業を承継したのは、①「家業だから」、②「従業員・取引先への責任遂行」という理由が大きかった(商工総合研究所[2009] 7-8)。つまり、どちらかといえば、後継者が自ら進んで承継したのではなく、親子やこれまで貢献してくれた従業員や取引先という関係性の中で、仕方なく承継したという場合が多かったことがうかがえる。

## (2) 大企業の存立に関わる事業承継問題

大規模メーカーなどでは、部品調達先など取引先である中小企業や小規模事業者が廃業してしまうという懸念から承継支援に乗り出す企業も増加している。それは中小企業や小規模事業者における休廃業・解散が、大規模メーカーの安定調達を揺るがす可能性があるためである。たとえば、自動車部品メーカーの(株)デンソーでは、約100社の取引先における30~40歳代の若手幹部候補に、1年をかけて企業経営や人材育成などを研修している。建設機械・鉱山機械メーカーの(株)小松製作所でも取引先企業で構成する青年組織で後継者育成研修を行っている(日本経済新聞[2018.10.4])。大規模メーカーでは、調達網が減少することによる自社の事業への影響を憂慮しているため、供給継続の要望が強い。特に上流に位置する供給業者が担当する部品の製造・加工の現場では、経営者と職人の高齢化が進み、経営者自身の引退により、廃

業を決断する場合もある。このような状況を鑑み、経済産業省では、2018年1月に経団連において大企業主導による事業承継の重要性を指摘している(日本経済新聞[2018.2.28])。それは事業承継について、大企業と中小企業、小規模事業者双方が責任を果たさなければ、廃業を回避できない状態にあるためといえよう。

## II 事業承継事情が映し出す課題

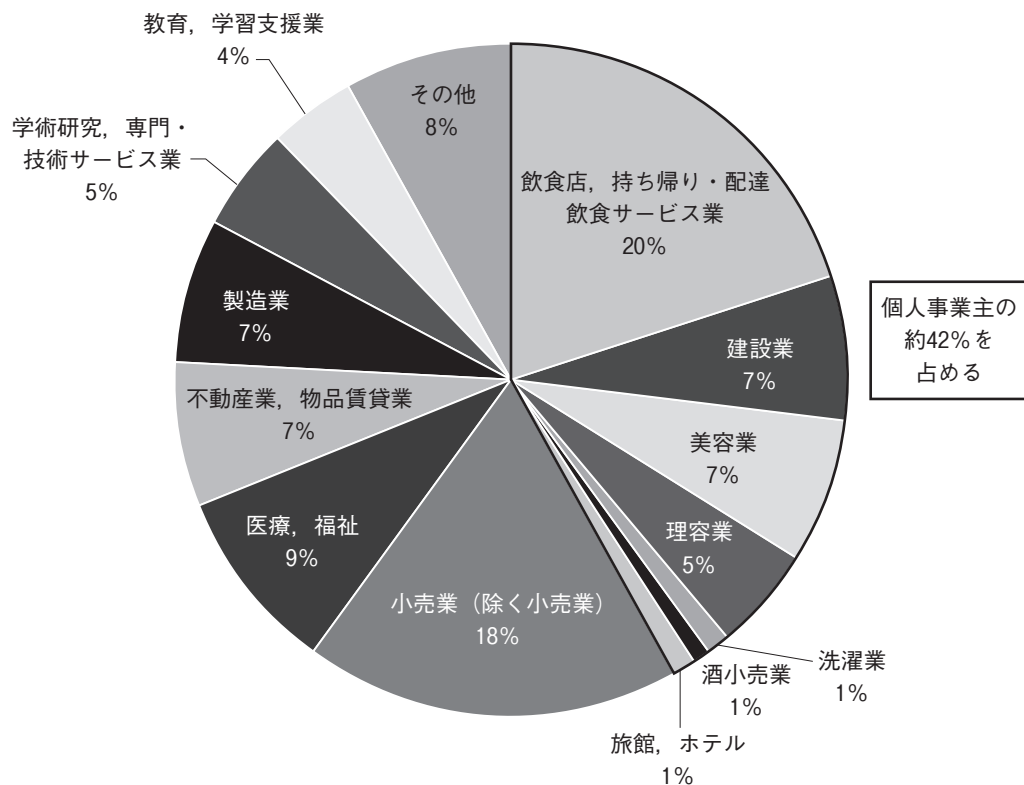
### 1. 小規模事業者における事業承継の難しさ

#### (1) 小規模事業者特有の問題

家族(同族)経営の色彩が強い企業においても、利害関係者が多く存在している。そのために経営者は、親族、従業員、債権者などとの利害調整を行う必要がある。承継準備が行われないことによって発生する問題は多方面に影響する。それは①取引先の不安、②自社株が複数人に渡ると後継者の議決権行使が困難になること、③多額の相続税負担、などである(中企構[2017.9.15])。これらはそれぞれレベルの異なる影響ではあるが、事業承継がそれだけ多方面に影響することを示している。

特に小規模事業者では、自宅を店舗や事務所として使用している場合が多い。これはさまざまな費用を抑えられる半面、親族以外には承継しにくい。また経営者が料理人やデザイナーなどいわゆるサービス業に属する事業者では、経営者の技術(腕)や経験が顧客獲得の源泉となっており、引退によって顧客が離れる可能性がある。そのため、以前のような売上が見込めなくなり、後継者は現れにくくなる(日経産業新聞[2018.8.28])。また飲食店経営者の多くは、長年苦勞しながらレシピを開発するが、後継者が事業承継をしても一朝一夕にはそれらを引き継ぐことができない。そして個人事業主であるために株式譲渡ではなく、事業譲渡という手法をとる場合が多い。その場合、後継者の存在、従業員の継続雇用、店舗の看板やレシピなどが問題となる。親族や従業員に後継候補者がいる場合は、彼ら(彼女ら)に承継する方向で準備を進めるが、難しい場合は廃業を考えることになる。図表4からもわかるように営業の許認可などを取得することが必要な小売業やサービス業も多くあり、これらの課題

図表4 営業の許認可を必要とする個人事業主の全体に占める比率



(出所) 総務省・経済産業省 [2016] 『平成28年経済センサス—活動調査結果』

も乗り越えなければならない。

他方、人的資源の観点では、中小企業や小規模事業者における事業承継の難しさがある。中小企業における最大の人的資源は経営者である。カリスマ的リーダーや能力の高い技術者などは、経営者1人分のマンパワーを超えた能力を有している。そのため、後継者がその能力を完全に代替することはできない。また従業員との関係性もあり、従業員が数人の企業では、事業承継時には引退間際の古参の従業員だけという状況もある(日経産業新聞 [2018.5.29])。そのため、経営者が交代しただけで、従業員はそのままという状態では、長期間に亘って事業を継続させることは物理的に難しくなる。つまり、事業規模が小さくなればなるほど、経営者個人の側面に当該企業や事業が依存する程度が一般的に大きいためである。それゆえ、事業承継がなかなか進捗しないといえる。

## (2) 事業承継に対する鈍感さ

経営者の事業承継に対する意識の薄さもある。後継者問題の認識が、創業社長が80代、その子息・子女で

ある後継者候補が60歳代に達するような場合がある。この場合も、周囲から承継を指摘され、漸く後継者・事業承継問題に気づくことになる。その後、身近な顧問税理士や事業承継の支援機関へ相談を持ちかける。現在、これらの機関では、70~80歳代の経営者による相談が多くなっており、事業承継や後継者不在だけではなく、業績不振の場合も多いようである。また、経営者自身は、これまでわが子のように大切に経営してきた企業や事業について、譲渡・売却というイメージが湧かず、M&Aを実際に行うことには周囲の目が気になってしまう場合が多いという。それゆえに第三者への事業承継がなかなか進捗しない。

経営者が70歳代の場合、後継者候補の親族は子どもを含め、社内においても既に50歳前後となっている場合が多い。そこでは事業承継への意識として、自らの代における休廃業や解散を考えず、顧客・従業員のためにも事業を継続することが必要となろう。特に製造業においては、これまで磨き、形成してきた技術を伝承する必要がある。しかし製造業などにおける技術伝承

では、①経営者が年齢を刻んでいても自らは健康という思い込みがあること、②逆算して事業承継を考えていないこと、が大きな障害となっている。それでは、製造業以外の職業、たとえば小売業やいわゆるサービス業では、そもそも技術伝承のようなものがあるのだろうかという疑問も湧いてくる。それは先にあげた飲食店のように、レシピや調理方法などのように、それぞれの小売業やいわゆるサービス業には継承すべきノウハウがあるのかどうかという問題ともなる。

## 2. 事業承継の本質とその時機

### (1) 事業承継の本質

中小企業庁が2016年12月に策定した「事業承継ガイドライン」では、企業の10年後を見据え、資産や経営権承継を具体化した事業承継計画の立案を奨励している。そこでは60歳頃に承継準備に着手する必要性を強調している。ただ事業承継の本質は、企業の所有権を後継者へ移転することではなく、世代を越えて企業を維持・発展させることである。そのために後継者は、最も力を発揮しやすい時期に事業を承継する必要がある。一般的に若すぎると意欲があっても経営者の能力や経験が不足しているとされる。逆に年齢が高くなると能力や経験はあっても意欲が乏しくなるとされる。そこで意欲や能力、経験などが一致する40歳前後が適齢期とされる。また、承継計画の立案では、後継者が適齢期に承継できるように逆算する必要がある（村上義昭，日本政策金融公庫総合研究所：日経産業新聞[2018.1.16]）。もちろん承継年齢については、個人差も大きく影響している。そして後継者が40代である場合、事業をバトンタッチする現経営者も、おそらく60歳代半ばという年齢であることが想定されるため、昨今の60歳代ということ考えると、「まだまだ」という気持ちが先行することは容易に想像できる。

### (2) 事業承継の時機

中小企業対象の事業承継調査（東京商工会議所）では、いわゆるバブル経済崩壊後の1993年以降に事業を承継し、その後に業況が拡大したとする割合が30歳代で後継者になった場合が最も高い（57%）。ちょうどよい時期に経営を承継したという回答も30歳代と40歳代前半では6割を超えている。他方、事業承継の年齢

が20歳代や40歳代以上で業績が伸びたとするのは45%前後であった。また事業承継後は、新製品・サービスの開発に取り組んだ30歳代が最も高く（34%）、年齢が上昇すると下落傾向にある。そして、異業種への参入は40歳代前半が最も高いことが示されている（日本経済新聞[2018.2.14] 地方経済面東京）。これらのデータは、早期の事業承継の必要性和承継後の新規事業への取り組みという、しばしば指摘されることの裏付けにもなる。

またさまざまな事業承継事情から見える課題がある。これまでわが国での事業承継の第一候補者は、経営者の長男であったことは取り上げてきた。そのために経営者の長男は、高校や大学、専門学校を卒業後、都市部の企業や地域の企業で「修行」していた。そして時機をみて、経営者である父親の会社に「戻る」のが一般的であった。しかし、現在ではこのようなパターンは「古く」なり、経営者がその父親から事業承継をする準備のような「常識」は通用しなくなった。他方で、社会的価値のある企業は、経営者の子どもが事業の承継意思を示さなくても、親族や従業員から承継希望が出るという指摘もある。それゆえに結果として、第三者承継はごくわずかになる。このように親族や従業員から承継希望が出てくるのも、承継の時機が影響しているかもしれない。

## III 事業承継政策の展開

### 1. 事業承継の局面

事業承継については、その成立またはその時点の問題とすることが多い。しかし、事業承継は長期間を要する課題である。そこで、事業承継前の段階における課題を整理しなければならない。資本主義社会は、個別企業や各業界が自由に事業活動を行うことで成立している。ただ企業や業界にのみ任せていては、事業承継が進捗しなくなり、休廃業・解散を選択する企業が増加してきた面も否定できないだろう。市場から退出する企業の増加は、わが国よりも多い国は存在している。しかし他方で、起案件数も多くあり、バランスが取れている面もある。わが国でもこれまで起業を促進する施策が数多く打たれてきた経緯がある。むしろ起

業促進政策に傾倒しすぎていた面もあるかもしれない。ただその成果については、あまり論われることがないままである。

事業承継については、市場原理にのみ委ね、放置するのは問題である。そこに政策の必要性があり、政策だけではなく、対策も必要となろう。事業承継には大きく2つの局面があるとされる。1つは掘り起こしを中心とした前工程、もう1つは実際に事業承継を実現させる後工程である。そこでの主な支援者は、前工程では地方自治体、税理士、地域金融機関、商工団体などであり、後工程では地域金融機関、士業（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士など）、M&A 仲介会社などである（日経産業新聞 [2018.3.13]）。このように事業承継は、その承継時を中心として、その前後の工程にまで考えをめぐらせる必要があり、それに要する時間は非常に長いものである。

## 2. 経営承継円滑化法

事業承継に関する支援施策では、2008年10月に「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）」が制定され、相続税課税措置、民法の特例、金融支援などが取り上げられた。さらに各支援機関による事業承継支援が行われ、公的機関が設置されてきた。たとえば「よろず支援拠点」は、国が各都道府県に設置している経営相談所であり、総合的・先進的助言が行われ、チームによる支援をし、通常はワンストップで行うことができるとされる。また地域の支援機関の相談窓口には、商工会議所、商工会・各都道府県支援機関等がある。

経営承継円滑化法では、都道府県知事の認定を条件とし、主に日本政策金融公庫による後継者個人の株式買取資金の融資、信用保証協会による事業承継資金の別枠保証の支援が準備されている。これまで中小企業や小規模事業者の借入に際しては、不動産担保や経営者の個人保証が要求されることがあったが、今後は金融機関の融資対応も変化しなければならないとされる。また事業承継では、後継者の経験やノウハウが乏しいため、金融機関は経営者保証解除に消極的であったとされる。そこで企業活力を阻害することを防ぐために「経営者保証ガイドライン」が策定され、経営者

保証に依存しない中小企業融資の仕組みが開始されるようになった。これにより、事業承継に際しては、金融機関には経営者との保証解除、後継者との保証契約の必要性を示唆している（日経産業新聞 [2018.9.18]）。つまり、これらの政策の方向性は、承継に当たって、障害をできる限り排除しようとするものであることが読み取れる。

## 3. 産業活力活性化法

2011年7月施行の「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の一部を改正する法律」により、都道府県単位での「事業引継ぎ支援センター」の設置が開始された。ここでは①都道府県の認定支援機関の業務に事業引継ぎ支援の追加、②事業引継ぎに関する情報提供・助言などを行う「事業引継ぎ相談窓口」の設置、企業間のマッチング支援がある。そして2014年1月には、事業引継ぎ支援全国本部も設置された。そこでは、①マッチング支援、支援センターなどの指導や助言が行われ、②事業引継ぎ支援データベースを整備しようとしている。これにより、各地の事業引継ぎ支援センターと連携し、広域マッチングを試みることが目的である。背景には、親族承継が順調に進捗しない状況を改善するため、新たな事業承継の枠組みを提示しようとする姿勢がある。

東京都事業引継ぎ支援センターは、2018年度上半期（4～9月）の事業承継・譲渡に関する相談実績を公表した。そこでは新規相談は589社で、前年同期比34%増加し、承継・譲渡に至った案件は20%増の36件であったこと、年間売上高が3億円以下で、譲渡を希望する小規模事業者の比率は2015年度通期の66%から84%に上昇したこと、実際に承継できた36件のうち、3億円以下の企業が7割を占めたことなどを示した（日本経済新聞 [2018.11.3] 地方経済面東京）。この一時点（第三者への事業承継の成立）を見ると、小規模事業者における事業承継が進捗していることを感じさせるものとなっている。

事業引継ぎ支援センターは、2011年以降、各都道府県で設置が開始され、2015年度末までに全都道府県で設置が完了した。筆者は、北海道から沖縄県まで約30カ所のセンターを訪問し、各機関が担当する地域で



の状況や課題の聞き取り調査をしてきた。そこでの課題は、①支援機関の設置や存在自体が浸透していない場合が多く、②全国で同一レベルの事業承継の取り組みが行われる枠組みが適用されるが、当該地域の状況に合致しない場合が多い。③取引金融機関、地元金融機関の関与があるが、都道府県によってその関与に差がある。④「長男優先文化」が相変わらず存在している地域があり、女性や第三者承継などはそもそも受容される状況にはない。⑤承継はできれば県内企業、反対にできれば県外企業などを希望する地域が併存し、対応の難しさ、などが指摘されることが多かった。これらの課題には、各地域に存在している、見えない「承継文化」とでもいえるような地域状況も考慮しなければ、一時的に事業承継が成立しても継続は困難となることわかる。特に行政区域である都道府県を越えた第三者承継の成立だけではなく、現在の行政区域となる以前の地域の文化の相違などを十分に踏まえなければならない。

#### 4. 事業承継ガイドライン

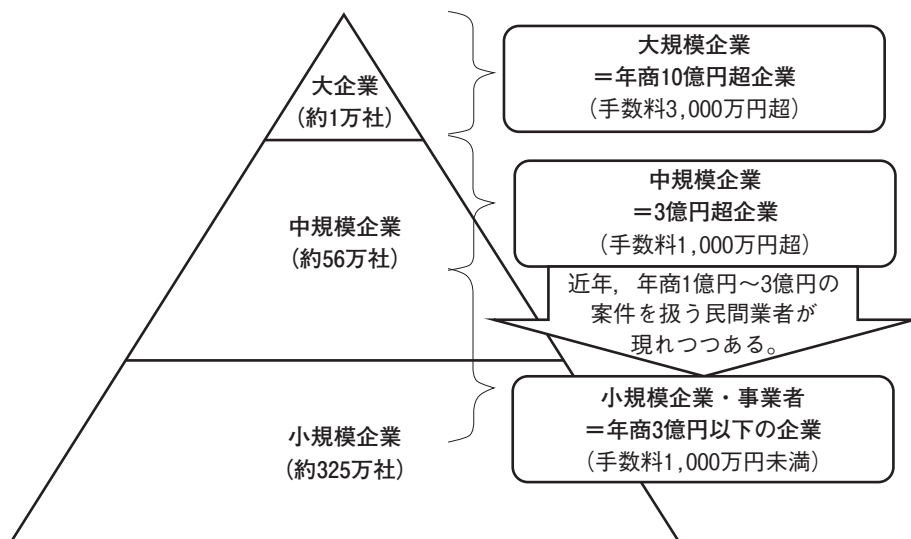
通常、事業承継には5～10年の時間（期間）が必要といわれている。実際、北海道中小企業総合支援センターでは、道内企業の事業承継では承継まで「10年以上」とした割合が30%に達したことを公表している。さらにそこには「11年以上」も5%あり、10年超が約

1/3を占めている。「1年」は16%、「3年」は22%で事業承継には長期間要する企業が多いことがわかる（日本経済新聞 [2018.11.3] 地方経済面北海道）。何をもちいて事業承継が完了したとするかは、当事者によって理解が異なるかもしれないが、業種にかかわらず、事業承継においては時間を要することが示されている。

そこで経済産業省では、2016年末、経営者が60歳になる頃、事業承継準備に取り掛かることが望ましいとし、計画的な後継者教育と技術承継を目標に中小企業の世代交代促進の指針を公表した。10年ぶりに改定・公表した「事業承継ガイドライン」では、事業承継を円滑化させるため、地域金融機関等の民間部門との連携により、中小企業や小規模事業者の休廃業・解散を抑制することを目標に掲げている。そこでは税優遇の拡大、承継後に必要な資金の低利融資する枠組の導入、経営者と後継者のマッチング支援の強化、後継者教育の機会拡充などを取り上げた（信金中央金庫 [2017] 2-3）。

ここでは、①事業承継の早期の取り組みの重要性、②事業承継に向けて踏むべき5ステップの提示、③地域における事業承継支援体制強化の必要性を指摘した（日本政策金融公庫 [2017] 2）。他方、中小企業基盤整備機構は、主に地域の支援機関である商工会や商工会議所、金融機関からの依頼により、中小企業経営者

図表5 企業規模による仲介企業の区別



(出所) 総務省統計局 [2014] 『経済センサス基礎調査 (2014年)』 (一部改)

に周知・広報することに傾注している。それは事業承継については、今日明日のうちにどうにかしなければならぬ喫緊の課題ではなく、「そのうちに」何とか収まるだろうという楽観的に考えられる課題として、先延ばしされるためである。

また企業や事業者をその年商で区分すると、事業承継を手がける支援機関も異なっている。年商10億円以上の企業の場合、大手投資銀行や証券会社等が中心となって扱う場合が多い。年商3億円から10億円規模の企業は、大手M&A専門企業が中心である(図表5)。そして、事業引継ぎ支援センターでは、年商3千万円から3億円規模の案件を扱うことが一般的であるようだ。事業引継ぎ支援センターでの聞き取りでは、より小規模事業者も扱おうとはしているが、対象になりにくい事情も指摘されている。それはそのような小規模事業者の承継意欲がそれ以上の規模の企業や事業者よりも高まらないこと、経営者の頭の中ではどこかで廃業を選択肢とすることを受容せざるを得ないと諦めかけている面があることがある。他方で、公的機関でもあまりにも年商規模が少ない企業は、第三者承継が成立しづらいことが織り込み済みの面もあることが影響しているようだ。

## 5. 事業承継5カ年計画

承継支援策の拡充では、2017年7月に「中小企業の事業承継に関する集中実施期間(事業承継5カ年計画)」が策定され、集中実施期間、支援体制、施策強化が明確にされた。また事業承継の積極的な働きかけのため、「事業承継プラットフォーム」の構築を目指し、①経営者の「気付き」の提供、②事業者と接する金融機関・商工会等を窓口とし、事業承継ネットワークの構築を目指している。事業承継ネットワークは、①商工会・商工会議所・金融機関等支援機関を核とし、多くの府県で地域事務局が設置されている(中企構[2017.8.1])。そして各地域での最適な横展開を行うため、全国的支援体制を構築し、2018年度には全国展開が図られるようになった。支援ネットワークの拡充は、事業承継支援の前段階として「プレ承継支援」である支援対象の掘り起こし、計画策定支援等を中心としている(中小企業庁[2017]232)。ここでは事業

承継を単に承継時と捉えるのではなく、かなり前工程からの時期を幅広く取り、事業承継への取り組みの時期を変えようとしていることがわかる。

## IV 小規模事業者の承継環境改善

### 1. 事業承継税制面での対応

これまで中小企業の経営者の株式を後継者に移転し、代替わりすると、経営者の生前には贈与税、死後には相続税が発生した。そこで政府は、2018年度に「事業承継税制」を大きく改正した。承継時の税負担をなくすため、納税猶予割合を8割から全額に変更し、対象株式も発行総数の2/3から全株式へと拡大した。そして、現経営者の孫の代まで経営を承継すると、猶予された税負担は免除されることになる。ただこのような優遇を受けるには都道府県知事に対して承継計画を提出する必要がある。他方、法人化していない個人事業主は、これまで事業用地の相続時に大幅に税額を減らす「小規模宅地等の特例」を活用してきた。店舗として使用する建物や設備は優遇対象外であったため、個人事業主らの納税者団体などは対象に含めるように求めてきた(日本経済新聞[2018.8.28])。実際、「事業承継税制」による成果が現れたのかもしれないが、2018年度の承継計画の届け出件数が約2,900件へと増加した。これは2018年度まで約10年間の利用件数が約2,500件に止まっていたのと比較しても、急増したといえるだろう(日本経済新聞[2019.5.19])。

他方、わが国企業の約半分は個人事業主である。後継者不足などを主な理由として1996年に約350万人存在した個人事業主は、2016年には約200万人にまで減少した。その背景には、子どもが事業承継する際の相続税負担が重く、承継の断念が多いとされる(日本経済新聞[2018.8.28])。そこで経産省は、2019年度税制改正では、個人事業主が子どもなどに事業承継する際、贈与税などの支払いを猶予する「個人版事業承継税制」の創設を求めた。そこでは土地や建物・機械設備などを全対象とし、贈与税や相続税を猶予する仕組みを10年間の時限措置とした。また不適切な節税防止のため、税優遇を希望する事業主に事業引継ぎの「承

継計画」を求め、これを都道府県が監視するようにもした。その上で、新たな事業承継税制は、既存の特例との選択制を提案した（日本経済新聞 [2018.11.4]）。これにより土地は400㎡、建物は800㎡までが対象となった（日本経済新聞 [2018.12.15]）。ただ「新・事業承継税制」の利用をためらう経営者も存在しているとされる。それは税優遇の濫用防止のため、自身の子どもの子ども（孫）に事業承継した時点で、漸く税負担が免除されるからである。そのために多くの経営者は、孫の生き方まで拘束することを躊躇し、制度利用に二の足を踏んでいるとされる（日本経済新聞 [2018.8.23]）。

このように事業承継に向けて事業を次世代に引き継ぐ際の税負担を軽減する思い切った対応がなされるようになった。しかし、承継税制により、税の支払い猶予を受けるには2023年3月末までに計画を提出しなければならない。そして、2027年12月末までに承継を実行しなければならない。さらに計画を提出し、実行に移せない場合には税負担が増えることもある（日本経済新聞 [2019.5.19]）。したがって、このような事業承継税制の対応は、10年間の特例措置であることを考えると、事業承継計画を提出し、税負担を軽減しようとするのは、現在の経営者にとっては、魅力的に見えるかもしれない。しかし、時間を区切られていることと単に税負担の軽減という視点からは、子どもや孫の将来を拘束することへの懸念もあろう。特に事業環境がより不透明となる中、自らの事業が今後も成長あるいは継続していく保証はない。この点を考慮すると、とりあえずは計画書を提出しても、それが実行に移されるかどうかは不透明な状況が当分続くかもしれない。

## 2. 小規模事業者に対する事業承継支援

円滑な事業承継には、環境整備をし、特に利害関係者から理解を得る必要があるとされる。他方で、企業規模によって環境整備の目的は異なる。中規模企業は「後継者を支える組織体制構築」を第一としているが、小規模事業者では「後継者の自社での活躍」が第一としている（中小企業庁 [2013] 155）。また環境整備では、当該企業が所在する地域も考慮する必要があ

る。それは利害関係者との関係が強く、従業員雇用など地域に関わる面が大きく影響するためである。

東京商工リサーチによると、2017年に休廃業・解散が最も多かった業種は、飲食業や宿泊業などを含む「サービス業他」（7,609件）であり、小売業（4,024件）や製造業（2,717件）を上回った。小規模事業者は、その譲受希望企業を見つけることが難しい。譲渡希望企業の事業規模が大きければ、譲受希望企業の目星が付き、打診しやすいが、売上高数千万円規模の事業者は、需要の見当もつかないことがあろう。本来であれば、このような小規模事業者に対する事業承継の支援にこそ、公的な機関が携わるべきであるが、そのような対応はできていないことは先に指摘した通りである。

そこで民間企業が、小規模事業者向けの事業承継サービスを手がけ始めようとする事例が散見されるようになった。小規模事業者向け M&A 仲介の経営承継支援（千代田区、笹川敏幸社長）では、2018年8月から介護事業者に特化した事業承継支援を開始した。開始の背景には、介護事業所は現場の人手不足と経営者の高齢化による廃業リスクに晒されていることがある。そこで同社は、資産査定などの手順を標準化し、手数料を抑えようとしている。そのため、同社が扱う案件の手数料は1件500万円規模も多いとされる。さらに低い手数料でも収益を確保できるよう、M&A に必要な資産査定などの仲介作業をマニュアル化している。これらはなるべく少ない工程数で済ませるような工夫をしている。（日本経済新聞 [2018.11.14]）。このように手数料を極力下げようとするのは、小規模事業者にとっては、手数料が事業承継を阻む要素となることがあるためである。また小規模事業者に承継に関する知識がない場合、承継において手数料の発生さえも想定していないこともある。ここにおいては手数料の発生についての理解を求めることも必要である。

また M&A 情報サイト運営のスタートアップ企業であるランビ（港区、高橋聡社長）は、同社に出資した M&A 仲介会社を事業者に紹介するサービスを行っている。これまで事業承継を含む中小企業の M&A は、年間売上高3億円超で仲介手数料も1千万円を超える案件が中心であった。これは各都道府県に設置され

ている事業引継ぎ支援センターが対象とする企業とはほぼ重なる対象である。

トランビのウェブサイト (<https://www.tranbi.com/>) には、年商数億円規模の小規模事業者による譲渡案件が数多く掲載されている。小規模事業者同士の M&A は、仲介手数料が約2千万円未満と少額であり、これまで採算面から仲介会社が手がけようとしなかった。それは譲受希望企業を探すのには費用がかかり、手数料収入が少ないためである（日経産業新聞 [2018.9.11]）。また大手 M&A 仲介業者に依頼すると、買取額が数億円で手数料数千万円になることが一般的である。そのため、仲介業者の手数料ビジネスでは小型案件を手がけるのは難しいことが背景にある（日本経済新聞 [2018.8.21] 地方経済面長野）。したがって、トランビはこのような大手あるいは中堅の M&A 仲介業者が手がけない市場をターゲットとして据えるようになったといえる。また、先にも取り上げたが小規模事業者の場合、さまざまに発生する手数料が譲渡を阻むことになるため、多くの場合の手数料を無料として、小規模事業者に対しては「うちのような規模でも売却できるんだ」ということについて事例をあげるなどわかりやすく実践しようとしている。このような取り組みは、子どもをはじめとする親族承継しか道がないと思っていた小規模事業者に対しても、事業を継続する可能性という将来を提示するものである。

さらに人材紹介のサーキュレーション（渋谷区、久保田雅俊社長）では、中小企業の事業承継の支援サービスを始めようとしている。中小企業と経営コンサルタントなどの専門家をつなぎ、承継が円滑に進むように支援しようとしている。これまでも後継者仲介サービスは多くあったが、承継時の経営支援に焦点を当てたサービスは珍しく、親族や第三者への承継を検討する中小企業にオンライン上で必要な専門家などを無料で診断しようとしている（日本経済新聞 [2018.10.29]）。また日本 M&A センターが、2018年4月に立ち上げた小規模事業者の情報登録サイト「アンドビズ」では、成約数が130件を超えたとされる（日本経済新聞 [2018.8.28]）。このように最近では、小規模事業者の事業承継に対して、民間企業が係わり、そ

れをビジネスチャンスと捉えられるようになってきたことは今後のインパクトになるかもしれない。

したがって、これらの事例はこれまで存在しなかった事業承継に関するサービス提供の間隙を埋めるものといえる。このような小規模事業者や特定業種対象の事業承継支援企業やサービスの出現は、公的な支援機関のさらにその下の案件を埋める可能性がある。今後、どこの部分において報酬を得ることが可能となるかは個別企業の課題となろう。しかし、小規模事業者から求められるサービスに対応することでその問題も解決に向かう可能性がある。またサービス開始直後は、成約件数の数字が強調され、その大きさに関係者が驚く場合もある。ただ、サービス立ち上げ当初のこのような数字は、本来割合スムーズに承継が進む事例であったともいえる。2018年には小規模事業者を対象とする民間機関のサービス提供が開始されたが、今後数年をかけて成約件数の変化だけではなく、実際に制約をし、事業が承継され、これまで通り、あるいはこれまで以上に事業を継続させているかについても観察を継続する必要がある。

## V 後継者教育の重要性

### 1. 後継者教育の機会

事業承継前後の局面で課題とされるのは、後継者教育である。実際、「後継者の資質・能力の向上」「自社の事業・業界への精通」「リーダーシップ」が上位となっている（野村総合研究所 [2012] 20）。これまで企業が所在する地域では、各々同事業を手がける企業や経済団体などが定期的・不定期的に集まる機会があり、後継候補者もそれに出席する機会があった。そのため、当該地域での人的交流により、次第に後継者候補には後継意識が芽生え、承継することが自然な流れとなっていくことも多かった。

他方、そのような後継候補者が同業者と接触・交流する機会が多い地域とそうではない地域がある。また当該地域に業界団体が存在していても、後継者を育成することに対しては積極的なところと、消極的なところに分かれており、温度差がある地域もある。したがって、結果的に同事業や企業・事業規模が近似して

いても事業承継が進みやすい地域とそうではない地域が存在することになる。そのため、長い時間経過の中で当該地域の中では後継者が育成され、それには当該地域の文化や慣習が色濃く反映されることも多い。そのため、地域によっては、後継者育成への関与に結果的に相違が出ているのかもしれない。

事業承継では、①後継者教育を含めた人的な承継、②自社株式など資産の承継、③ノウハウや従業員をも考慮した経営資源の承継、を確実に実施することが要求される。そのため、会社や事業承継の関係者を取り巻く多様な状況を把握する必要がある。これには中小企業庁の「事業承継自己診断チェックシート」などを利用し、事業承継の準備と必要性を認識することもできる。次に経営資源やリスク、経営者・後継者の状況、承継時・相談時の課題などを項目毎に整理する必要がある。特に時間がかかるのが「後継者教育」とされる。そこで経営者は後継候補者と簡単な自社の歴史を作成し、SWOT分析をする。事業承継の準備は、リレーのテークオーバーゾーンに喩えられ、そこでは次の走者にバトンを渡す併走が必要とされる（押田吉真：日経産業新聞 [2018.3.20]）。

もちろん後継候補者に併走するのは経営者が中心であるが、このテークオーバーゾーンでは、当該企業を取り巻くステークホルダーの支援や応援も欠かせないものとなる。また、テークオーバーゾーンに入る前のエリアにおいても同様に支援や応援が必要であり、そのゾーンを越えて、経営者からバトンを受け取った後も、経営のスピードを上げ、走法を変更するなど試みる場合には、ステークホルダーからの支援や応援が必要になる。ここでは事業承継をリレーに喩えているが、まさに走者（経営者）は、誰の応援もなく、何もないトラックを単独で走っているのではなく、多くの人や組織の期待を背負いながら、走り続け、時機を見て後継候補者にバトンを渡し、バトンを渡した後はトラックの外から応援を重ねるといった状況に他ならない。

また、現在が後継者不足（不在）時代であることも課題であるが、後継者育成も重要である。これは事業承継後の対応という面でも重要である。地域経済を支える多くの中小企業では、親子や親族の後継者が経営

の舵取りを担うためである。各地の地域振興策においては、起業支援が重視され、展開されるが、承継支援策は乏しい（日本経済新聞 [2018.11.17] 地方経済面中国）。したがって、起業支援と同様、承継支援の必要性もクローズアップされてもよいだろう。その中では、後継候補者を早くから育成し、俗に言われる適齢期といわれる時期に経営の枢軸を担ってもらえるようにする準備をしなければならない。その準備過程では、中小企業や小規模事業者は当該地域で事業活動を中心に行ってきたことから、地域振興策としての地域政策では、既存企業の後継者育成に注意を払い、経済的な支援だけでなく、精神的な支援を行う必要もあろう。

## 2. 事業の「磨き上げ」のための時間づくり

事業承継の準備は、早期に行う必要があることはこれまでも機会があるごとに指摘されてきた。それは事業を磨き上げる時間的な余裕をつくるためでもある。そこでは、第三者承継ではなく、後継者問題の解決可能性を生み出す可能性もある。昨今、しばしば取り上げられる事業の磨き上げは、承継事業の問題点を調査し、認識・改善につながるとされる。その対象は、株主、株式、定款、役員選任、重要決定手続等会社の基本事項、取引先との契約関係、有形資産、知的財産、労務関係、コンプライアンス、技術、組織力、人材経営理念、ネットワーク、財務、ビジネスなど多岐に亘っている。

事業の磨き上げのための時間は、①事業承継の想定時期から逆算し、早期に着手する必要がある、②よろず支援拠点や商工会議所、商工会による支援が必要な場合もある。近畿経済産業局では、2017年9月から実家が家族経営の中小企業である30代以下の若手に後継者育成プロジェクトを開始した（日本経済新聞 [2017.8.19]）。また公益事業法人京都産業21では、事業承継の円滑化を図るために、リーダーシップ、財務、人材、マーケティング、ITによる経営計画作成のほか、経営革新、経営改善、現場改善計画等専門家の派遣を取り上げている。さらに奈良県中小企業診断士会では、事業承継相談・知識習得・資金調達、M&Aなどによる第三者への事業譲渡、後継候補者と

のマッチング、事業承継に関する相続税・贈与税の納税猶予、事業承継対策の情報提供を行っている。これにより、その他の事業承継全般について多くの関係機関との連携を試行している。

このように多岐にわたる事業の磨き上げに関する支援は、さまざまな支援機関が同様の支援をするのではなく、できる限り重複を回避し、各機関で磨き上げの支援内容を絞り込み、特化させる必要がある。一般に支援策といわれるものは、さまざまな支援機関が手がけ、きめ細かく対応するのはよいが、国や地方自治体、民間団体を含め、よく似たメニューを用意し、それぞれがそのメニューに沿って提供しようとするため、重複が発生するだけではなく、欠落する部分も生まれてしまう。事業承継においても同様のケースが散見され、事業承継税制の講義などは非常に充実しているが、経営を継承するという面における情報提供や、後継者が経営を引継ぎ、いざ経営者として経営をしていく中で必要な従業員とのコミュニケーションや取引先との良好な関係の維持などは、OJTに任せられ、形式的に学ぶ機会がないこともある。そのため、承継支援に関係する機関が、どこかの時点において重複を避け、できるだけ幅広く、さまざまなことを学べるようなパズルを作成する必要がある。

### 3. 大学教育における事業承継啓発

先にも少し取り上げてきたように、かつて事業の後継候補者は中学校や高校を卒業後、同業者へ修行に行き、数年が経過した後に、父親の経営する企業に入り、さまざまなことを学んだうえで事業を承継することが一般的であった。これは業種によってあまり差がないかもしれないが、俗に言う職人とされるような専門技能が必要な仕事ではこのようなことが繰り返されてきた。他方で、小売業はいわゆるサービス業においても同業者において、接客などの顧客対応や会計を学び、同じく父親の後を継ぐということが一般的であった。

最近では、これら後継候補者も大学に進むことが多く、俗に家業といわれる場所での実地での訓練・修行をすることは少なくなった。そして、家業とは異なる企業に就職をすることも増え、そのまま就職した企業

での社員人生を送ることも珍しくなくなった。他方で、いずれは家業を承継するというにはあるが、普通の学生生活を送っている後継候補者も多い。そこで後継候補者であることを意識してもらうために、大学の授業に出前講座という形や寄付講座という形で事業承継に関係する機関が、「事業承継論」を講じることも少し以前から行われるようになった。

たとえば大阪府中小企業家同友会は、立命館大学経営学部・大学院経営学研究科と連携協定を結び、中小企業の後継者育成に協力している。同大学の授業や事業継承をテーマとする課外講座に、同友会加盟の経営者を派遣している（日本経済新聞 [2018.5.25] 地方経済面関西経済）。また関西大学では、大阪市の中小企業支援拠点「大阪産業創造館」と共同し、「ガチンコ後継者ゼミ」を実施している。そこでは家業の歴史や強みをまとめる作業の過程で、学生は家族に話を聞くことになるという。この講座を受講した学生は「親に質問したら長文のメールが返ってきた。話したかったのだと気づいた」という声もある。2019年度からは、大阪府内の他大学の学生も受講可能にする予定である（日本経済新聞 [2018.12.13] 地方経済面関西経済）。このような事業承継関係機関による取り組みは、事業承継に直結するものではない。しかし、事業承継という問題を学生の頭の片隅におく機会となる。そしてある一定時間の経過後、結実することを期待してのものである。

おわりに

近年、人口減少が激しい地域では、仕事や企業の減少に拍車がかかっている。そこでもやはり事業を継続させることは意味を持つだろう。ただ、事業の社会的存在意義が希薄化した企業の場合、その存続意義を見出すことは難しい。しかし、多くの顧客が存在し、今後も顧客から期待されている存在意義のある企業が、後継者不在を理由に休廃業・解散を選択するのは社会的損失である。最近の10年では、事業承継問題に焦点が当たるようになり、事業承継政策や事業承継施策と呼ばれる施策は、次々と整備されてきた。そこでは事業を残すのか、会社を残すのかという問題が常に存在

してきた。

事業承継政策が充実するようになったため、国や各機関が多様なプログラムを提案している。ただ、重複やあるプログラムの縮小版であることも多い。いうまでもなく、事業承継には多様な機関が連携することが必要となる。これはかつて事業承継が自然と進んできた時代とは隔世の感があろう。そして、事業承継では、地域の独自策が公的機関・民間機関からも提起される必要がある。ただ地域から発せられる事業承継政策は、当該地域の予算の問題からあまり手厚い支援策とはなりづらい面がある。そこでは、特に規模が小さくなればなるほど、支援政策からは漏れてしまうような小規模事業者における承継対応が必要となろう。公的な事業承継支援機関が支援対象としづらい事業者をどのように遇するかは、今後の課題となろう。本稿では、民間の事業承継支援企業がこれら小規模事業者に対しても承継支援を開始し始めたという事例を取り上げた。しかし、手がけ始めたばかりであり、今後どのような形になるのかはなかなか見えてこない。

本稿では、小規模事業者での事業承継の難しさを念頭に置き、政策的支援だけではなく、民間機関の支援の取り組み、さらに長いスパンで事業承継を捉える後継者教育を取り上げた。わが国の経営者の高齢化や廃業危機はすぐそこに迫った問題である。それは現在の経営者の平均年齢を見ても明らかである。しかし、後継者教育は、即効性はなくとも、小規模事業者が事業を継続できるようにする環境を官民間問わず、整備していくことが重要であろう。国などは、短期的な成果をどうしても追う傾向がある。また数字で表れる成果を出そうとする傾向がある。「短期・数字」ということを度外視しても着実に実行することができる事業承継政策が改めて求められよう。

本稿は、平成31年度専修大学研究助成「小規模小売・サービス業における事業承継時の経営課題と事業継続可能性に関する研究」を受けている。日頃の研究支援に対して、記して感謝申し上げる。

#### 参考文献

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

- 信金中央金庫地域・中小企業研究所（2017）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは①—来たるべき“大廃業時代”を乗り越えるために—」『産業企業情報』29-13, 1-10頁
- 総務省・経済産業省（2016）『平成28年経済センサス—活動調査結果』
- 総務省統計局（2014）『経済センサス基礎調査（2014年）』
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.5.15, 2017.9.15, 2018.1.1
- 中小企業庁（2013）『中小企業白書2013年版』中小企業庁
- 中小企業庁（2014）『中小企業白書』2014年版』中小企業庁
- 中小企業庁（2017）『中小企業白書2017年版』中小企業庁
- 中小企業向け事業引継ぎ検討会（2015）「事業引継ぎガイドライン：M&A等を活用した事業承継の手続」1-67頁
- 帝国データバンク（2017）「事業承継に関する企業の意識調査（2017年）」1-7頁
- 帝国データバンク（2018）「全国社長年齢分析」『TDB』2018.1.18, 1-4頁
- 帝国データバンク新潟支店（2017）「事業承継に関する企業の意識調査（新潟県）」『TDB』2017.11.29, 1-5頁
- 東京商工リサーチ（2018）「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」  
[http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180115\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180115_01.html)（2018.12.5確認）
- トランビウェブサイト <https://www.tranbi.com/>（2019.5.10確認）
- 日経産業新聞
- 日本経済新聞
- 日本政策金融公庫総合研究所（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査の概要」1-14頁
- 日本政策金融公庫中小企業事業本部（2017）「円滑な事業承継に向けて～早期取り組み着手の重要性」『経営情報』2017.11.14, No.411, 1-4頁
- 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」1-149頁  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2013fy/E002799.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E002799.pdf)（2018.12.1確認）
- 近畿経済産業局 [http://www.kansai.meti.go.jp/E\\_Kansai/page/201703/02.html](http://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201703/02.html)（2018.7.5確認）
- 京都産業21ウェブサイト <https://www.ki21.jp/>（2018.7.5確認）
- 奈良県中小企業診断士会ウェブサイト <https://www.nara-shindanshi.jp/>（2018.7.5確認）