

大廃業時代の到来と政策的対応
— 第三者承継を中心に据えた政策展開における課題 —

石 川 和 男

The policy response on large-scale going out of business
-Issues of policy development centered on third party succession-

Kazuo Ishikawa

大廃業時代の到来と政策的対応

— 第三者承継を中心に据えた政策展開における課題 —

1 はじめに

わが国では、起業件数よりも廃業件数が上回る状態が30年以上継続している。人口減少率が高い地域では、事業を継続する事業者や企業件数自体も都市部といわれる地域に比べ、減少傾向が顕著になっている。最近はこの状況を示すように、新聞やニュースでは「事業承継」という文字が毎日のように見られたり、聞かれたりするようになった。そこでは、事業承継の難しさや、今後の見通しの厳しさが常に強調されている。

本稿では、最近メディアで取り上げられている事業承継における危機的状況を二次情報により踏まえ、政府や地方自治体、経済関連団体による事業継続支援や承継活動支援を中心に取り上げる。政府は2011年以降、親族による事業承継の推進から従業員を含めた第三者承継を視野に入れた事業承継活動へと明確に舵を切った。しかし、そこにおける政策対応では、税制面の対応が相変わらず色濃く、事業承継として取り上げなければならない経営面への対応は、遅々として進んでいないようでもある。また、政府や地方自治体、他の経済関連団体による第三者承継を目指した動きにも、さまざまな課題が残されたままで見切り発進の色合いが濃い。言い換えれば、時間の経過とともに動きながら考える対応が多く見られる状況といえる。特に、公的機関さえも支援対象としにくい個人事業者の事業承継について、今後の方向性を意識しながら考察を深めていきたい。

2 事業承継の危機的状況

わが国では、企業数の減少や休廃業・解散率の上昇、経営者の高齢化が指摘されるようになって久しいが、その具体的状況はあまり説明されていない。そこで、これらを直近の調査による二次情報で明確にする。その上で、その背景にある理由を取り上げていきたい。

(1) わが国企業数の傾向的減少

1) 経営者の平均年齢の上昇

1980年代半ば以降、わが国では新規開業（創業）する企業数よりも、事業継続を断念（倒産や休廃業など）する中小企業・小規模事業者数が上回るようになり、開廃業率の逆転現象が継続している。近年の企業数減少を都道府県別に見ると、東日本大震災に見舞われた東北地方各県や、北陸、山陰、四国など、企業数が元々少なかった地域において、減少割合が大きくなっている。企業数の減少は、数の上では全体の99%以上を占める中小企業・小規模事業者の減少による影響が大きい。他方、近年は企業数減少の主要因である中小企業・小規模事業者の休廃業や解散、倒産については、長期にわたる金融緩和の効果などにより、倒産件数自体は減少傾向を辿っていることがわかる。ただ倒産には至らないまでも休廃業や解散により、企業としての存続を断念する割合が高水準で推移し、これが全体の企業数減少につながっている（信金中央金庫 [2017] 2-3 頁）。

休廃業や解散を選択する企業・事業者数の高水準での推移は、中小企業や小規模事業の経営者の多くが、世代交代期を迎えているにもかかわらず、引継ぎができていないことが原因である。これら経営者の高齢化により、1995年から2015年には経営者年齢の山は、47歳から66歳に移動した（野村総合研究所 [2012]）。他方、後継者が決定している企業比率は、低水準である（日本政策金融公庫総合研究所 [2016]）。帝国データバンク [2018] は、休廃業・解散をした企業の代表者について70代（32.5%）が最多となったとしているが、イメージとしては、20年前に経営者の立場にあった者が、20年後も同じ地位にとどまっている状況といえよう。

2) 大廃業時代の到来危惧

事業承継が進まない要因は、①重要度は高いが緊急度は低く先延ばしにする、②社長歴は長いが事業承継は未経験である、③相手がいて解決できる経営課題という対人性、が指摘されている。つまり、目前の業務に忙殺されているため、本来やるべきことが後回しになっているためである。他方、子どもが親の事業を引き継がない理由は、①事業の将来性がなく魅力もない、②後継者に経営の資質・自信がない、ことが指摘されている（中小企業基盤整備機構、2017.2.1）。ただどのような経営者でも、事業承継対策を考え始める時機や契機はある。そのきっかけとして、①加齢、②身近な人の死、③大病を患ったとき、④一時的な要因による急激な業績悪化、⑤日経平均株価の上昇傾向が顕著になったとき、⑥自社の持続的な業績拡大が見込まれる場合、が指摘されている（木俣編 [2016] 26-27 頁）。

過去に事業承継に苦労した経営者でも、何らかのきっかけがない限り、本腰を入れて事業承継対策に取り組もうとしないが、その時機を逃さないことが重要である。ただこれらのきっかけがあったとしても、これまでスルーしてきた経営者があまりにも多いことが、経営者年齢の上昇につながっている。

経済産業省では、2025年には6割以上の経営者が70歳を超え、中小企業の約127万社では、後継者が不在になると推定している。中小企業の経営者の最多年齢層は、2015年時点では「65~69歳」であり、平均引退年齢は70歳である。2025年時点で引退適齢期を迎える中小企業経営者は約245万人になる（日経新聞2017.10.6）。2020年には、30万人を超える中小企業経営者が70歳になるが、中小企業の約6割で後継者が未定のままである。つまり、中小企業経営者の年代別分布は、その最多層が時間経過とともに右側へ移動しているに過ぎず、中小企業経営者の平均引退年齢とされる70歳に差し掛かりつつある。2015年時点での経営者年齢の山が66歳であったことを考えると、2019年頃にはその山が70歳を超えると推定される。そして、中小企業の約半数が事業承継の困難性を訴えているため、存続を断念する企業が急増する「大廃業時代の到来」が懸念される（信金中央金庫〔2017〕3-4頁）。

（2）経営悪化によらない企業の休廃業と解散の増加

2014年の『中小企業白書』では、廃業した事業者のうち、40%超が経常黒字や資産超過状態であったことを指摘しているため、廃業の原因を経営実態の悪化を第一と考えることはできない。かつては、中小企業の休廃業や解散は、時代変化に適合できず、収益が低迷し、将来の見通しが立たず、事業継続が困難となる状況が想起された。しかし、現存する企業の収益率の中央値（2.07%）を上回る収益のある中小企業・小規模事業者が、休廃業や解散に追い込まれることが増えている。これはこれまで休廃業や解散を余儀なくされてきた中小企業・小規模事業者が、業績は堅調（黒字）であったにもかかわらず、後継者を確保できず、存続を断念せざるを得なかった企業が一定の割合で存在した（する）ことを示している（信金中央金庫〔2017〕4頁）。後継者難によって世代交代が進まなくなることは、企業や事業者が維持している雇用、所有技術やノウハウの喪失を意味する。こうした後継者不在に象徴される中小企業の事業承継問題が、地域社会から必要とされる中小企業・小規模事業者が休廃業や解散に追い込んでいく。そのため、事業承継をめぐる問題は、個々の企業経営問題の枠組みを大きく超えている。今後は定住人口の域外流出などにより、

地方創生にも深刻な影を落とすことにもなる（信金中央金庫 [2017] 1 頁）。

後継者がいない場合、当然のことながら廃業を選択肢に入れなければならない。そのため、企業の存続について、個別企業問題と捉えるのではなく、地域全体の課題ととらえる視点も欠かせない（帝国データバンク新潟支店 [2017] 2 頁）。また、中小企業の廃業により、2015 年頃までの 10 年間では、約 650 万人の雇用と約 22 兆円の GDP の喪失があったという。地域別では、北海道の不在率が 74.0%と最も高く、近畿、中国を除く 7 地域で前年を上回った。後継者候補は 40.5%が子ども、31.4%が非同族であり、配偶者は一貫して減少している。同族承継企業では、約 2/3 の企業において後継者が不在である。しかし、後継者候補が「非同族」である企業は 3.7%に止まる（日経速報ニュースアーカイブ、2017.11.28）。

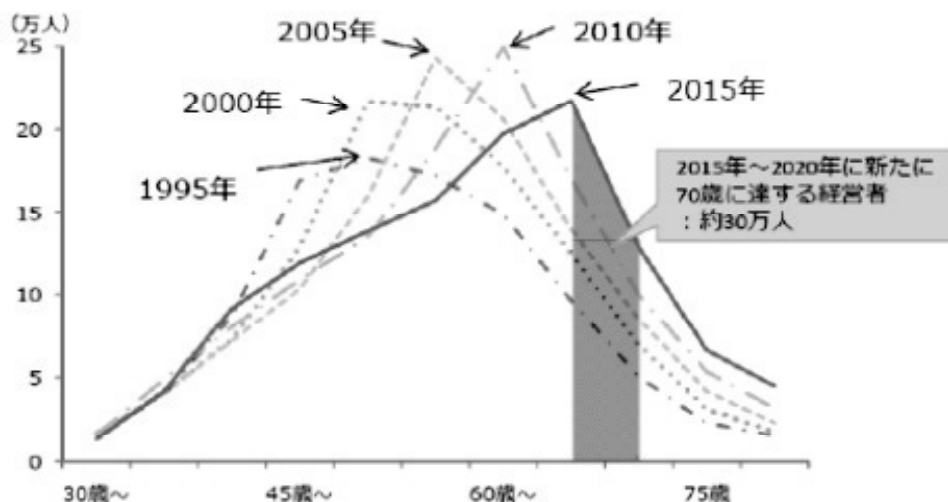
中小企業基盤整備機構が描く「悲観シナリオ」は、2055 年にはわが国の中小企業数が 94 万社となり、2015 年の約 1/4 に減少するという（日経産業新聞 2017.4.21）。この予測値まで減少するかどうかの議論はおくが、この悲観的な予測にも目を背けてはならない。

(3) 直近の休廃業・解散件数

1) 2016 年の休廃業件数

2016 年の企業の休廃業と解散を合わせた件数は、過去最高の 29,098 万件となり、2000

<図表 1 中小企業経営者の年齢分布>



(出所) 経済産業省資料（帝国データバンクの企業概要ファイルを縄田 [2018] が再編加工、142 頁

年の約2倍になった。これら休廃業と解散をした企業では、経営者の82.6%が60歳以上であり、70歳以上の構成比も上昇している。これは先にも取り上げたように、中小企業経営者の年齢構成の上昇が要因である。また、休廃業と解散をした企業のうち、黒字状態で廃業した企業は50.5%であった。これらの企業は、生存企業の利益率の中央値を上回りながら、休廃業と解散をした割合が32.6%もなる。これら黒字企業（休廃業・解散前の利益率が黒字状態で廃業した企業）の約93%は中小企業であり、高収益廃業企業（利益率10%以上の状態で廃業した企業）の96%が中小企業である。中小企業経営者は高齢化し、黒字・高収益の中小企業が廃業していることになる。今後5年間で30万人以上の経営者が70歳を迎えるが、6割が後継者が未定である。そして、70歳以上の経営者でも事業承継に向けた準備を行っているのは半数のみとされる（森田 [2017] 2頁）。

2) 2017年の休廃業件数

2017年に休廃業と解散をした企業は、合わせて28,142件（前年比4.8%減）あり、3年ぶりに前年を下回った。企業倒産が年間で1万件を下回る中、倒産件数の3倍以上の企業が休廃業や解散を選択し、毎年約4万社が市場から退出している。休廃業と解散をした企業の経営者（代表者）の年齢は、60歳以上が8割（構成比83.4%）に達している。業績の見通しの暗さだけでなく、経営者の高齢化、事業承継の難しさが休廃業・解散の大きな要因である（東京商工リサーチ、日経速報ニュースアーカイブ、2018.1.15）。こうした数字が提示されて、若干ではあるが、経営者の高齢化の問題が客観的に把握できるようになる。

3) 最近10年の休廃業・解散件数から見えてくるもの

図表2を見ると、最近10年間の株式会社の休廃業・解散件数は、1万件前後で推移していることがわかる。有限会社は2006年以降、設立ができなくなったが、それ以前からの企業では存続しているものがある。有限会社は、以前から企業規模では株式会社よりも総じて小さかったが、休廃業・解散件数が8千件から9千件台で継続し、個人企業では休廃業や解散を選択する企業が増加傾向にあることを考えると、小規模企業や小規模事業者の休廃業や解散が増加傾向にあるといえる。そして、一時期は設立ブームに沸いた特定非営利活動法人でも、その増加とともに休廃業・解散を選択する割合も増加している。

本稿では言及しないが、医療法人の休廃業や解散件数が漸増傾向にあることは、今後の社会変化との関連でも注視しなければならない。それは過疎地といわれる地域における地域医療の存続に関わる問題となるためである。

最近10年の休廃業・解散件数を眺めると、今後5年から10年の間に世代交代が円滑に

<図表 2 休廃業・解散 法人格別 (単位：件) >

法人格 年	株式会社	有限会社	個人企業	特定非営利 活法法人	医療法人
2008	10,117	9,186	4,519	177	52
2009	10,483	8,981	4,709	260	84
2010	10,612	9,330	4,899	448	156
2011	10,184	8,517	5,055	587	177
2012	10,238	9,338	5,669	857	277
2013	10,008	9,024	7,480	1,009	195
2014	9,851	8,187	6,665	1,273	255
2015	10,299	8,400	6,530	1,278	268
2016	11,568	9,141	6,711	1,322	356
2017	10,536	8,441	7,006	1,358	324

(出所) 東京商工リサーチ、日経速報ニュースアーカイブ、2018.1.15

進む準備を進める必要がある。しばしば、事業承継といえば指摘される自社株対策はその1つであるが、経営の観点では後継者の経営者としての判断力や決断力などを養うだけでなく、後継者を支える幹部人材の世代交代や育成準備を進める必要もある。幹部人材は、取締役だけでなく、実質的に経営の意思決定を行う経営会議のような会議体があれば、その会議メンバー、子会社があればその経営陣も含まれる。経営上重要な子会社の場合は、子会社経営陣の交代も重要な課題となる(木俣編 [2016] 16-17頁)。したがって、長期に亘って多様な面から事業承継の準備を進めていく必要がある。

3 後継者決定企業と未定企業の特徴

前節では、わが国では業績が悪化していないにもかかわらず、事業承継を断念する企業や事業者が増加し、大廃業時代が到来しつつあることを取り上げた。本節では、調査時点で後継者が決定している企業と後継者が決定していない企業、近い将来に廃業を予定している企業の特徴について、日本政策金融公庫総合研究所 [2016] を中心に見ていきたい。

(1) 後継者決定企業と未定企業の差

1) 後継者決定と未決定による将来

日本政策金融公庫総合研究所 [2016] では、中小企業を後継者の決定状況と後継者が決定しない理由により、①「決定企業(後継者が決まり、後継者本人も承諾している企業)」、②「未定企業(事業承継意向はあるが、後継者が決まっていない企業)」、③「廃業予定企

業（自分の代で事業をやめる予定の企業）」、④「時期尚早企業（自分がまだ若いので、後継者は今は決める必要がない企業）」に分類している。

まず、後継者決定企業と未定企業を経営組織について比較すると、法人企業の割合は未定企業が 70.1%であり、決定企業の 61.4%を上回っている。従業者規模では、未定企業が決定企業よりも「20~49 人」「50~299 人」の割合がやや高いが、「1~4 人」「5~9 人」ではほぼ同水準である。同業他社との業績の比較では、決定企業と未定企業には大差がなく、今後 10 年間の事業の将来性も、決定企業と未定企業には大差がない（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 9 頁）。つまり、組織や従業者数によって区分された企業規模では、後継者の決定未決定が業績に影響していないことがわかる。

経営者の現在の年齢は、決定企業では「60 歳代」「70 歳代」の割合が未定企業を上回り、相対的に年齢が高くなっている。一方、経営者になった年齢が「29 歳以下」または「30 歳代」である割合は、決定企業が 41.0%であり、未定企業の 30.8%を上回り、相対的に年齢が低い。決定企業の場合、年齢がある程度若い時期に経営者になると、子どもが就職前のため、子ども自身が将来の選択肢の 1 つとして、事業承継を検討できることが指摘されている。経営者と創業者との関係は、決定企業は「創業者本人」の割合が 62.6%を占め、未定企業の 52.3%よりも高い。逆に「創業者の非親族」である割合は、未定企業が 18.9%であり、決定企業の 4.8%を上回っている。創業者は自身の意思で後継者を選びやすいが、創業者の非親族はそうではない（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 10 頁）。また、男の子どもが「0 人」である割合が、未定企業は 36.3%あり、決定企業の 22.8%よりも高くなっている。未定企業は、男の子どもの平均人数についても 0.95 人と決定企業の 1.17 人よりも少ない。一方、女の子どもの人数は、決定企業と未定企業の間には大差がない。そのため、男の子どもの多寡が事業承継の決定状況に影響している（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 11 頁）。この背景には、わが国の古くからの「イエ」意識がまだ残っており、家は「長男が継ぐもの」「男が継ぐもの」という考え方が、家を企業や事業に置き換えただけで残っている証左であろう。

2) 未定企業の事業承継に対する考え

日本政策金融公庫総合研究所 [2016] では、未定企業の事業承継に対する意識も調査している。後継者未定企業のうち、後継者にしたい人（後継者候補）がいる企業の後継者候補は、「長男」と「長男以外の男の実子」を合わせた「男の実子」が 50.5%を占め、「従業員（親族以外）」「社外の人（親族以外）」を合わせた「親族以外」が 30.2%であり、「女の実

子」は 18.4%であった。決定企業の後継者は、未定企業は「男の実子」の割合が低く、「親族以外」「女の実子」の割合が高い。そのため、未定企業は後継者候補の選択肢をより広く考えている（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 12 頁）。つまり、未定企業では、現実問題として現経営者に男の子どもがいないため、後継者の選択では、男の子どもがいるということが前提条件から外れている。そこで次善策として、親族以外や女の実子が、後継候補者リストに入っているようである。

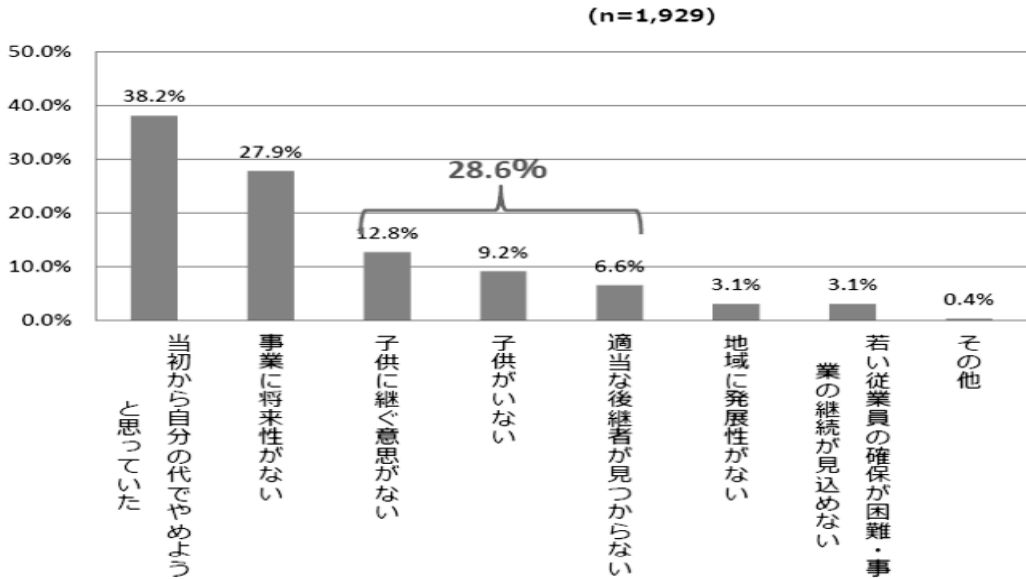
未定企業のうち、後継者候補がいる企業では、親族以外の後継者候補の割合は、従業員が「5人以上」の企業では約 40%である。一方、従業員が「1人」の企業は 6.3%、「2~4人」の企業では 19.1%に過ぎない。従業員数が少ない企業では、後継者候補の選択肢を親族以外に拡大するには限界がある。また、企業の売却意識は、未定企業全体では「現在、売却を具体的に検討している」割合は 3.3%であり、「事業を継続させるためなら売却してもよい」は 26.9%である。ここから企業の売却に積極的な企業が一定割合存在することがわかる。一方、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」が 28.7%あった。この企業の売却意識を従業員規模別に見ると、「10~19人」の企業や「20~29人」の企業では、売却に積極的な企業の割合が多く、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」は 15%に過ぎない。しかし、「1人」「2~4人」の企業では、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」が 35%と高く、企業の売却に積極的な企業は相対的に少ない（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 13 頁）。ここでは企業規模が、その存続に影響していることがわかる。つまり、従業員数が多い企業を規模の大きな企業とすると、従業員数が多くなればなるほど、企業の存続意識が高くなり、反対に企業規模が小さくなればなるほど、企業を存続させたいとする意識が薄弱になっているようである。

(2) 廃業予定企業の特徴

1) 廃業予定企業の経営者の意識

日本政策金融公庫総合研究所 [2016] では、廃業を予定している企業の特徴を取り上げている。経営組織では、決定企業、未定企業は「法人企業」である割合が高いが、廃業予定企業は「個人企業」の割合が高い。従業員規模では、廃業予定企業が最も小さく、「1~4人」が 83.3%を占めている。業種構成比では、廃業予定企業は「専門・技術サービス業」の割合が高い（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 5 頁）。これらの業種による承継意識については、今後改めて取り上げなければならない課題である。

<図表 3 廃業予定企業の廃業理由>



(出所) 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」を中小企業庁 [2017a]「中小企業の事業承継に関する集中実施機関について (事業承継 5 年計画)」18 頁

図表 3 は、廃業予定企業の廃業理由を示しているが、「当初から自分の代限りでやめようと考えてた」「事業に将来性がない」「子どもに継ぐ意思がない」「子どもがいない」「適当な後継者が見つからない」など、後継者不在を理由とするものが多い。したがって、廃業予定企業の 3 割弱は、後継者不在をその廃業予定理由としている。従業員が 1 人 (本人のみ) の企業では、廃業予定企業割合は 77.0%になるが、規模が大きくなるにつれてこの割合は通減する。また、金融機関からの借入残高が「ある」とした企業の割合は、廃業予定企業では 23.2%に過ぎず、相対的に少なくなっている (日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 6 頁)。つまり、「カネ」の問題によって廃業を予定するのはわずかであり、後継者不在が廃業に繋がる可能性が高いことを示している。別の解釈をすると、廃業前に「カネ」の問題は片付けておきたいという意識が働いているかもしれない。

廃業を決断できる環境は、現在の業績と今後 10 年間の事業の将来性について、同業他社と比べた業績では、廃業予定企業は「悪い」が 23.9%、「やや悪い」が 45.5%になっている。今後 10 年間の事業の将来性では、廃業予定企業は「事業は継続することはできるが、今のままでは縮小してしまう」が 33.4%、「事業をやめざるをえない」は 25.6%となり、将来は

他の類型よりも、暗い見通しの企業割合が多い（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 7 頁）。この結果は、経営者が廃業を視野に入れているためにレームダックになる現象を説明している。将来的に事業を継続する者が不在であるため、それを念頭に置いた業績予測となっており、後継者が存在すれば、おそらくこのような結果とはならないと考えられる。

2) 廃業予定時期と廃業時の問題

廃業予定時期と廃業時に生じる問題について、廃業予定企業の予定時期を見ると、経営者の年齢が「70~74歳」のときに廃業を考えている割合が31.9%、「75~79歳」が21.9%、「80~84歳以上」は16.8%であり、平均年齢は71.1歳である。現在の経営者の年齢が39歳以下の企業は、平均56.1歳で廃業を予定し、40歳代では同64.8歳、50歳代では同66.9歳、60歳代では同70.9歳、70歳以上では同77.9歳で廃業を予定している（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 8 頁）。現在の経営者の健康状態や企業業績、事業の将来性を含めて考えると、経営者の現在年齢プラス「自信がある将来年数」と解釈できるかもしれない。そう考えると、経営者が60歳になっても、70歳を超えても「あと10年」という自信と見通しを持っていることがわかる。そのために廃業予定企業は、経営者の高齢化とともに緩やかな速度で廃業をしていくと思われる。

他方、廃業予定企業が廃業の際に問題になりそうなことでは、「特に問題はない」が44.6%を占め、「やめた後の生活費を確保すること」が32.0%である。取引先や従業員、消費者、地元に対して問題が生じると考えている企業は少ない（日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 8 頁）。この結果にはいささか問題がある。それは中小企業あるいは小規模事業者でも、自らの事業を社会、特に地域社会の中で、これまでどのようにとらえてきたかということである。これは「梅の花本舗」の事例で考えたい。当該企業や事業者に期待する地域社会が環境として存在するにもかかわらず、問題がないとする回答が最多となり、その次に自身の生活というのは、あまりにも地域社会が等閑視されているといえないだろうか。

(3) 「元祖梅ジャム」（梅の花本舗）のケース

2018年1月に東京都荒川区の「梅の花本舗」が廃業した。同社は、高林博文社長87歳が1人で「元祖梅ジャム」を製造してきたが、2017年12月20日で生産を終了した。同社は、町工場が点在し、路面電車が横切る下町の一角に構えた自宅兼作業場のみであった。そして、社長の体調悪化や販売不振により、廃業に至った。この情報は、2018年1月半ばにTwitter上に流れ、次第に顧客間で拡散し、悲しむ声が相次いだ。梅ジャムという商品は、

梅肉を小麦粉や砂糖などと煮詰めた甘酸っぱい駄菓子であった。1947年から、社長が乾物屋で見つけた傷物の梅肉から梅ジャムを作り、紙芝居屋で子どもに販売したのが始まりであった。紙芝居が衰退すると駄菓子屋で販売され、子どもの定番おやつの一つとなった (<https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20180125-00000003-jct-soci>)。

梅ジャムの価格は、1970年頃に5円から10円に値上げして以降、数年前に内容量を15gから1~2g減らす程度で値上げを回避してきた。ただ少子化と嗜好変化により、卸売業者や駄菓子屋も減少し、低迷した (<https://www.asahi.com/articles/ASL1T6R9KL1TUTIL04D.html> 朝日新聞デジタル 2018.1.26)。売上のピーク時は、年間約3千万円であり、社長は減少しても生産を継続したが、潮時を感じたという。社長には2人の子息がいるが、2人は継がなかった。社長は「僕の子供時代は空襲ばかりで勉強できなかったから、中学生の時から息子らには『お前たちは自分で自分の道を切り拓け』と伝えていた。まあ実際、梅ジャムじゃ稼げませんから。1人だから70年続いたんです」と言う。梅ジャム製造は、決して儲かる商売ではなかったが、味には矜持があった。複数の投資家が「味をなくしたくない。譲ってほしい」と依頼したが、同じ味を出すのは不可能であり、コツはどうしても伝授できないとし、廃業を決定した。70年続けた仕事から身を引く日、社長は梅ジャムを充填する機械に「長いことお疲れさまでした。ありがとう」と声をかけ、表面を日本酒で清めた (http://www.news-postseven.com/archives/20180213_651834.html 女性セブン 2018.2.22)。こうした経緯により、梅ジャムという商品が市場から退出し、梅の花本舗は廃業した。

帝国データバンク [2017] では、事業承継を「経営上のひとつと認識している」とする企業が57.5%あり、「最優先の経営上の問題と認識している」が13.6%であったため、7割以上が経営課題ととらえていることが明らかとなった。他方、「経営上の問題として認識していない」は18.2%に止まっている (帝国データバンク [2017] 1頁)。しかし、事業承継を進める計画では、「計画がない」が29.1%で最も高く、「計画があり、進めている」(22.9%)、「計画はあるが、まだ進めていない」(21.3%) が続き、計画がある事業は合計44.2%となった。他方、「すでに事業承継を終えている」は14.2%であった (帝国データバンク [2017] 2頁)。この梅の花本舗の事例は、現在の事業承継問題を浮き彫りにしていることがわかる。梅ジャムの売上は落ちたとはいえ、生産中止がTwitterで流れると、地上波のニュースともなり、惜しむ声が多く聞かれた。それはとりもなおさず、社会的に存在意義のある商品であったことがわかる。しかし、事業継続を申し出る投資家がいながらも、ノウハウの伝達には消極的であり、商品の社会性を意識せず、社長が頑固であったことなどが1つの商品

を葬ってしまったといえる。梅の花本舗ほどのインパクトはないが、このような事例は枚挙に暇がないほど存在する。あらためて小規模事業者の廃業とそこで生産される商品の希少性や顧客支持について考えさせられる。

4 近年の事業承継に対する政策的対応

中小企業や小規模事業者では、65歳以上の経営者が全体の約4割を占める中、今後数年で多くの企業や事業者が、現在の平均である70歳という事業承継期を迎える。それらが自社のノウハウや取引先との関係、従業員雇用などを維持し、将来も事業を継続するには、円滑な事業承継が必要である。しかし、これまで見てきたように、多くの企業や事業者はその準備が進捗していない。本節では、近年の事業承継に対する政策的対応として、改定された事業承継ガイドラインと、事業承継5ヶ年計画を取り上げる。

(1) 事業承継ガイドライン

経済産業省・中小企業庁は、中小企業の事業譲渡（M&A）を支援する事業引継ぎ支援センターを、2011年度から大都市圏を手始めに全国へ展開を開始した。また、2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」以降の成長戦略では、2020年までに黒字経営の中小企業・小規模事業者を70万社から140万社への増加を目標としている（縄田 [2018] 141頁）。

中小企業庁は、2016年12月に事業承継円滑化を念頭においた中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継実現の指針である「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに改訂し、公表した。そこでは地域金融機関等の民間部門と連携し、必要とされる企業や事業者が休廃業や解散に追い込まれる状況に歯止めをかけようとしている。そこで、中小企業・小規模事業者の存続に直接関係する事業承継問題の解消に向け、税優遇の拡大、承継後の必要資金を低利融資する枠組みの導入、経営者と後継者のマッチング支援強化、後継者教育の機会の拡充などを強化していく方針とした（信金中央金庫地域・中小企業研究所 [2017] 6頁）。

新ガイドラインでは、①事業承継に向けた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つのステップ、③地域における事業承継支援体制強化の必要性など、中小企業が事業承継を進めるための必要な取り組みや活用すべきツールや要点などを紹介している。また、事業承継の類型（親族内承継、役員／従業員承継・社外への引継ぎ（M&Aなど）や、想定される課題（人材引継ぎ・知的資産承継・税負担など）への対応策も紹介し

ている（日本政策金融公庫中小企業事業本部 [2017]）。図表 4 は、事業承継の準備・策定・実行を 5 段階にし、各段階で必要な行動をあげている。経営者が事業承継の当事者となるのは、たいていは譲受の際、譲渡の際の 2 回である。そのため、当事者としての経験が生かされるものでもない。それゆえ、このようなモデルの提示は有意義ではある。他方で、この段階通りに進捗しない場合の対応についても何らかの示唆が必要となろう。

中小企業・小規模事業者は、特定地域のみ所に所在しているのが一般的であり、当該地域や取引関係などさまざまな利害関係者が多い。それは先祖代々、当該家族中心に承継してきた事業（いわゆるファミリービジネス）でも、親族以外にもさまざまな利害関係者が存在するため、経営者は早期に親族、従業員、債権者など直接の利害関係者との調整を図る必要がある。他方、事業承継対策をしないために発生する問題では、①会社内部だけでは

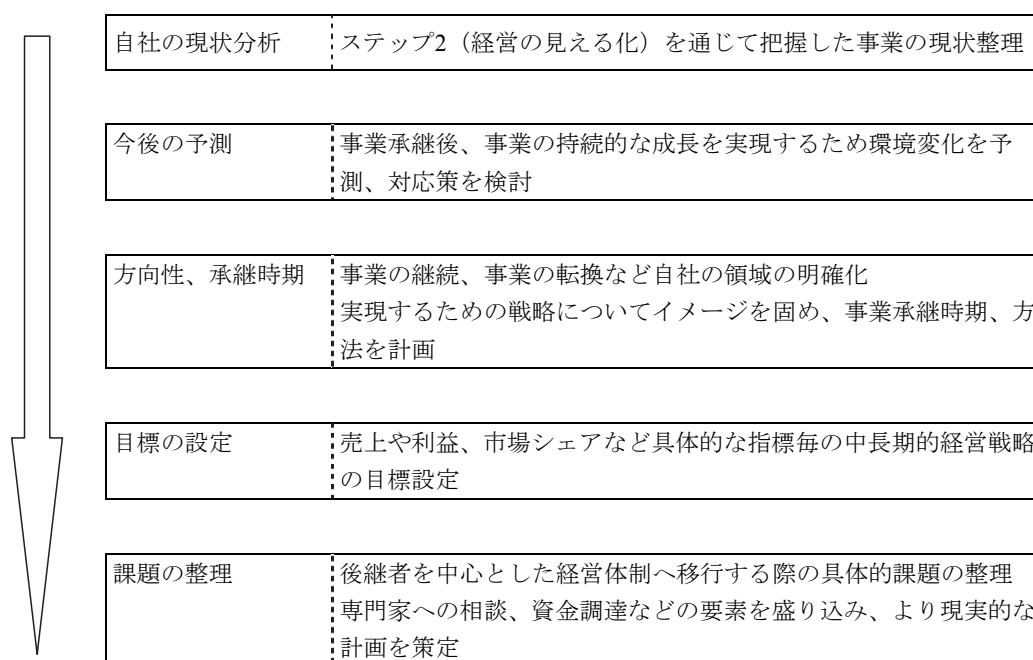
<図表 4 事業承継の準備から計画の策定、実行までの 5 つのステップ>

ステップ1	事業承継に向けた準備の必要性の認識	事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するための「事業承継診断」や経営者と支援機関との事業承継に関する対話/相談に取り組む	
↓			
ステップ2	経営状況・経営課題等の把握（見える化）	経営状況を把握するためのツール（中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書等）を活用しながら、経営の見える化を行い、課題の改善に向けた方向性を明確にする	
↓			
ステップ3	事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）	経営者が将来の事業承継を見据え、本業の競争力の強化などにより企業価値を高めることで、会社を後継者にとって魅力的な状態にまで引き上げる	
↓			
ステップ4	事業承継計画策定	円滑に引継ぎを進めるために、後継者ととともに、株式、事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を策定する	マッチングの実施
↓			
ステップ5	事業承継の実行	株式、事業用資産や経営権の承継を実行する	M&A等の実行 株式、事業用資産や経営権の承継を実行する

（出所）中小企業庁 [2017b] 8 頁

なく取引先も不安になる、②遺産相続で自社株が複数人に承継されると後継者の議決権行使が不可能となる、③多額の相続税負担の発生、を取り上げ、相続争いになる場合も考えられる（中小企業基盤整備機構 2017.9.15）。これらの問題は、一般的に指摘されているが、事業承継は家族の問題と同様、全て同じ問題を抱えており、同じ対応をすれば解決するものではない。大枠では、5つのステップや図表5における事業承継計画策定に必要な作業を踏まえた上での対応が必要となるが、当該企業特有の細部の問題や課題は、現経営者や後継候補者の意思決定が重要となる局面も発生する。

＜図表5 事業承継計画策定に必要な作業＞



（出所）中小企業庁 [2017b] 11 頁（一部改）

（2）事業承継 5 カ年計画

経済産業省・中小企業庁は、多くの中小企業や小規模事業者では、経営者の世代交代期に差し掛かかっていることから、2017年7月に「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5カ年計画）」を公表した。そして2017年度以降、5年から10年程度を事業承継支援の「集中実施期間」とし、支援体制や支援施策の抜本的強化を打ち出した。

1) 事業承継に対する公的支援の必要性

事業承継では、個人資産の引継ぎを伴うことが多いため、個人の問題に深くかかわる。私的行為への公的支援には、2つの理由があるとされる。1つは、事業が承継されなければ、社会的損失が発生するおそれがあるためである。前節で取り上げたように、日本政策金融公庫総合研究所〔2015〕は、企業を①決定企業、②未定企業、③廃業予定企業、④時期尚早企業に分類した上で、廃業予定企業は総じて従業員規模が小さく、業績が相対的に悪い企業割合が多く、決定企業と未定企業では、従業員規模は相対的に大きくて業績も良好な企業割合が多く、しかも両者の規模や業績に大きな差はないとした。前者は経営者の子ども数が多く、後者は少ない。従業員規模や業績は決定企業と比べて遜色がないにもかかわらず、単に子どもが少ないという理由で、未定企業が廃業すると、社会的損失に繋がる。2つめは、後継者の多くが承継後に経営革新に取り組むことに注視している。事業承継後に後継者の約9割が、新たな顧客層開拓や新製品開発など経営革新に取り組む。経営革新に取り組んだ企業の方が、取り組まなかった企業よりも、承継時と比べて業績が向上した企業の割合が明らかに高い（日経産業新聞、村上義昭「事業承継の現場から」2017.11.14）。つまり、本来は事業承継は私的行為ではある、当該企業や事業者の所在する地域社会への影響や、今後の当該企業や事業者の活動が地域社会だけではなく、国のためにもなる可能性を考えた上で、支援する必要性について訴求している。

2) 以前の事業承継支援の異質性

近年は、わが国の構造問題である少子高齢化が進むことで、後継者候補となる子どもなどの親族が存在しない経営者が増加している。そのため、以前は事業承継の8割以上を占めていた親族内承継が、徐々に減少し、「親族外承継」に企業の存続を託す以外に選択肢がない企業や事業者が増加している。そこで親族外承継では、社外の第三者へ事業の譲渡・売却・統合など、いわゆるM&Aの認知度が企業規模の大小に関係なく、増加している。後継者候補が不在の中小企業・小規模事業者でも、中規模企業の36.7%、小規模企業の19.3%、個人事業者の10.4%が、何らかのかたちでM&Aを視野に入れており、事業存続のための選択肢の1つとして、M&Aに対する認識を有している経営者も一定割合で存在している（信金中央金庫〔2017〕7頁）。

中小企業施策のうち、事業承継に関する施策が2017年10月に「1日中小企業庁 in 徳島」で紹介された。今後10年間を集中期間とし、事業承継、再編、統合を推進するため、経営者の早期の気付き促進から承継希望者とのマッチング、事業承継、第二創業まで切れ目の

ない支援を継続するというものである。そこでは事業承継は以前から存在する問題ではあるが、今後 10 年間の深刻度はこれまでとは格段に異なるため、危機感を持った対応が強調された（中小企業基盤整備機構 2017.11.1）。

事業承継 5 ヶ年計画は、事業承継を促す環境整備が目的である。この計画の具体的支援策には 5 項目が掲げられており、その目的は、地域の事業を次世代に引き継ぎ、事業承継を契機として、後継者がベンチャー型事業承継などの経営革新等に積極的に挑戦しやすい環境の整備である。そのため、私的行為に対する公的支援の必要性が指摘されている。

<図表 6 事業承継 5 ヶ年計画で目指す姿と具体的な支援策>

支援策	概要
①経営者の「気付き」の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継を支援するプラットフォーム構築 a) 5年間で25~30万社対象にプッシュ型の事業診断を実施 b) 事業支援を行う専門人材の育成と活用
②後継者が継ぎたくなる環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・早期承継のインセンティブ強化 a) 後継者による新機軸や業界転換など経営革新支援 b) 小規模事業者が強みを発見するための事業計画作成支援 c) 資金繰りや採算管理など早期段階からの経営改善の取組支援 d) 再生施策との連携強化 e) 事業承継税制のさらなる活用
③後継者マッチング支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模M&A市場の形成 a) 事業引継ぎ支援センターの体制強化 b) データベース（DB）の開示範囲の拡大や民間DBとの相互乗り入れ <p>*2017年度M&Aなど成約目標1,000件、5年後目標2,000件</p>
④事業からの退出や事業統合などをしやすい環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーン・地域における事業統合支援 a) 下請振興法の自主行動計画に事業承継に関する取組を明記。自主行動計画のフォローアップによる業界への浸透 ・中小企業の事業再編や統合、共同化を促進する制度的枠組みの検討
⑤経営人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・経営スキルの高い人材を事業承継支援へ活用 a) 後継者不在企業へ経営人材の参画を促進するため、人材紹介会社と事業引継ぎ支援センターとの連携 b) 経営人材の活用を促進するためのインセンティブ策などの検討

（出所）中小企業庁 [2017a] より作成

(3) 事業承継プラットフォーム

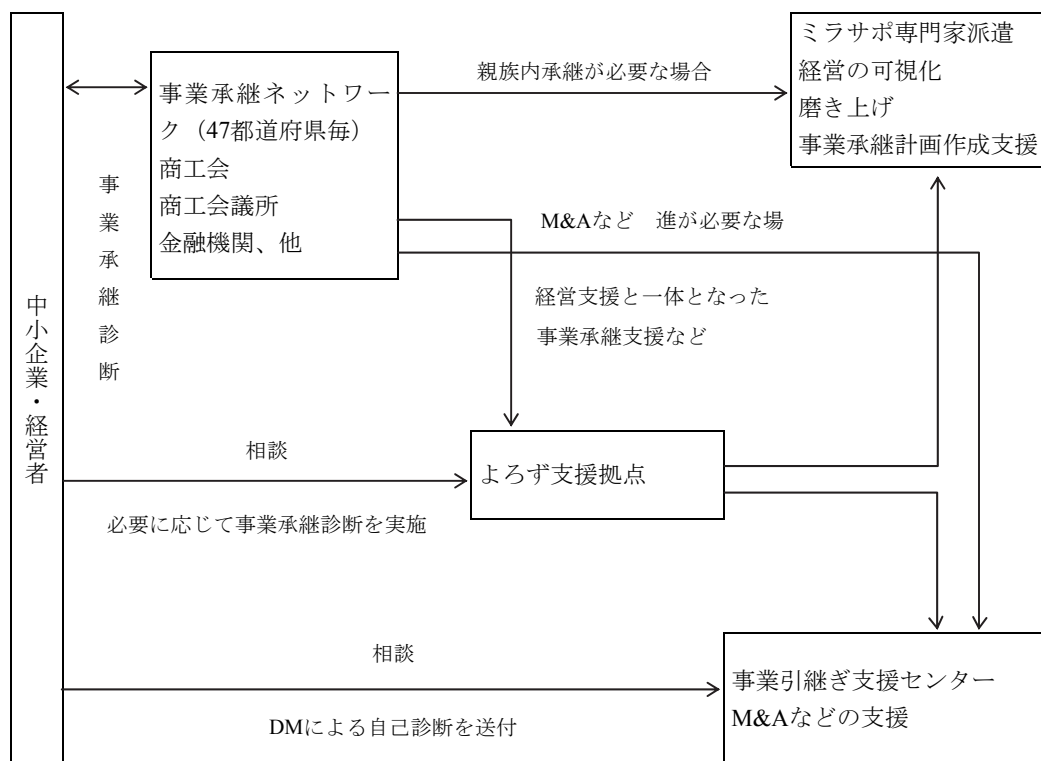
「事業承継5ヵ年計画」では、早期の事業承継を積極的に働きかけることが特徴である。この体制づくりの中心が、経営者への「気付き」の提供を行う「事業承継プラットフォーム」の構築である。事業者と日常的に接する金融機関や商工会などを窓口（事業承継ネットワーク）とし、事業承継への意識が薄い事業者に働きかけ、承継ニーズを掘り起こし、各々の課題により、適切な支援機関に引き継ぐ仕組みを構築する。

2017年度予算では、事業承継ネットワーク地域事務局の採択について、都道府県単位で商工会・商工会議所、金融機関等の支援機関で構成される「事業承継ネットワーク」を構築し、「事業承継診断」などによる「プッシュ型」支援事業を予算額2.5億円で開始した。これにより、5年間で25万~30万社に事業承継診断を行うこととした（中小企業基盤整備機構2017.8.1）。全国都道府県のうち19県において、事業承継ネットワーク地域事務局を担う事業者を採択した（日本政策金融公庫[2017]）。また、都道府県が独自で取り組む地域を含め、全国協議会を組織し、各地での最適な横展開などにより、全国的な支援体制構築を図ることとした。空白地域は2017年度事業の成果をモデルとして2018年度以降取り組みを促す予定としている（中小企業庁[2017a]26頁）。2017年度に採択された都道府県は、瀬戸内海沿岸地域、本州の太平洋に面した県が多く、北海道・日本海側の県では採択されていない県が多い。そのため、地域的な偏在が見られる。

2017年度の新規予算での事業承継補助金は、①地域経済に貢献する中小企業による、②事業承継をきっかけとした、③新しい取り組み（経営革新や事業転換）を支援し、補助の上限は、経営革新を行う場合は200万円、事業所の廃止や既存事業の廃止・集約を伴う場合、廃業費用として300万円を上乗せすることとし、補助率は2/3である。ここでの経営革新は、ビジネスモデルの転換（新商品、新分野への挑戦など）による市場創出、新市場開拓等であり、新規設備導入は製造ラインのIT化、顧客管理システム刷新等による生産性の向上を想定している（中小企業庁[2017a]29頁）。

また2018年度には、国は事業承継ネットワークを全国展開する予定である。後継者が引き継ぎたくなる環境整備は、いわゆるインセンティブ型支援である。事業承継関連の補助金や事業承継税制の生前贈与での優遇措置などによって早期の承継を促そうとしている。そして後継者が資産を受け継ぎ新事業に挑戦し、後継者候補を中心に取り組む事業などを重点支援する制度も拡充しようとしている。

＜図表 7 事業承継支援の地域プラットフォーム＞



(出所) 中小企業庁 [2017a] 5 頁 (一部改)

5 小規模 M&A 市場の形成

親族承継や従業員による承継が不可能になると、事業を継続させるための最終的手段として M&A が浮上する。しかし、これまで M&A は外国での事象、あるいはある一定規模以上の企業が行うものにとらえられてきた。その規模を引き下げするための市場形成や、その仲介機関の中心に位置づけられようとしている事業引継ぎ支援センターを取り上げる。

(1) 小規模 M&A 市場の構築必要性

小規模 M&A 市場を形成する環境整備では、①情報インフラ・統計データ等の整備、②民間の M&A プレーヤーの育成、③事業の引継ぎ手として、創業者や経営人材等とのマッチングの促進が柱である (中小企業庁 [2017a] 7 頁)。

後継者とのマッチング支援の強化については、M&A による事業継続支援が中心である。親族や従業員らが後継者にならない経営者には、第三者へ事業を引き継ぐ方法が現実な選

択肢であり、最終的手段である。帝国データバンク [2017] によると、「後継者あり」とする同族承継企業 43,281 社の後継者属性は、「親族」が 39.0%と多く、子どもを跡継ぎにと考える経営者が 6 割を占める「創業者」と比べ、子どもに限らない親族内への承継意識が高くなっている。一方、「非同族」の割合が 3.7%と著しく少なく、同族承継企業では M&A などによる非同族への事業承継意識は希薄である。後継者がいない同族承継企業の経営者も同様の意識を持っていると想定され、後継者選定の選択幅を広げられる経営者意識の醸成や政策整備も必要とされる。

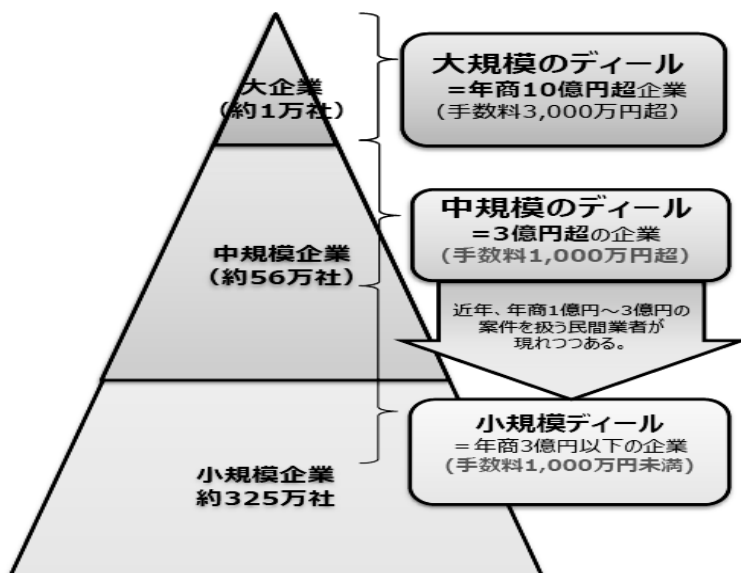
そこで支援策では、民間も含めた中小規模事業者対象の M&A 市場形成を推進し、後継者不在の中小企業と、事業を引継ぎたいとする譲受希望企業とのマッチングを促進しようとしている。具体的には、事業引継ぎ支援センターの体制強化である。体制強化とともに事業の売却希望企業が登録された同センターのデータベース (DB) の開示範囲を拡大する。現在、この DB は全国のセンター関係者だけに開示されているが、これを共有してマッチング機会の向上に取り組むことである。さらに民間 M&A 事業者が有する DB とセンターの DB の相互乗り入れも検討しており、国内でも DB ネットワーク化などの環境整備を行おうとしている。2017 年度は、事業引継ぎ支援センターの体制強化のため、実質人員を約 70 名から約 100 名へと増員し、予算を前年の 12 億円から 17 億円に増額した。そして、経営状態が芳しくない事業者の円滑な事業の引継ぎ支援では、再生支援協議会と事業引継ぎ支援センターとの連携強化に取り組むことになった。また、事業から退出したい事業者の資産を起業家が活用できるように創業支援機関等と事業引継ぎ支援センターとの連携強化をすることとした (中小企業庁 [2017a] 7 頁)。

2018 年年頭に中小機構理事長高田坦史は、中小企業の大きな課題の 1 つに経営者の高齢化と事業承継対策をあげた。そこでは事業承継を中小企業にとって最大の BCP (事業継続計画) 対策と位置づけ、中小企業の 1/3 に相当する経営者が 60 歳を超え、かつ後継者が不在・未定という状態に対し、事業が順調に進んでいるにもかかわらず、廃業に至る状況が今後何十万という規模で起きる可能性に言及した。その上で、事業を引き継ぐには 5 年以上を要するため、気がついたときには「時すでに遅し」にもなりかねないことを指摘し、中小機構は事業引継ぎ支援センターの全国本部として、同センターを支援し、中小企業の早めの気付きを喚起するための取り組みを行い、譲受希望企業の DB の運用を通じ、マッチングへの取組を強化することを強調している (中小企業基盤整備機構 2018.1.1)。こうした政府の M&A 市場の形成に対し、2017 年度予算や事業引継ぎ支援センターでの対応強化

についても数字として目に見える支援強化となっていることがわかる。一方、個別のセンターが抱える問題についてはなかなか言及されることがない。

2018年度は、小規模 M&A 市場形成に対し、企業 DB を通じた民間の M&A に関する企業 DB と相互乗り入れを図ろうとしている。また、全国各地の小規模 M&A を手がける機関の育成をすることとしている。さらに債務や個人保証の処理や廃業支援を強化することとしている。これらの施策の目指すべき姿は、事業引継ぎ支援センターによるマッチング件数 2,000 件を目指し、健全な小規模 M&A 市場を形成（業界統計・業界ルールなど）し、数万単位の事業引継ぎニーズへ対応し、事業から退出しやすい環境を整備しようとしている。M&A の担い手は、地域金融機関、民間 M&A 仲介業者等が増えているが、それらは一定規模以上の M&A が対象である。そのため、小規模な M&A の担い手は少ない。そこで事業引継ぎ支援センターが金融機関や民間 M&A 機関が対象としない小規模 M&A の担い手として期待される（中小企業庁 [2017a] 7-8 頁）。図表 8 は、企業規模に対応する M&A の取り扱いを示しているが、各々において担当する機関の違いを示すものでもある。当然のことながら、これら規模の企業での M&A の目的も異なることに注目する必要がある。それが今後の小規模 M&A 市場の将来に影響することになる。

<図表 8 企業規模と M&A における取扱い>



(出所) 経済センサスー基礎調査 [2014] より中小企業庁 [2017] 8 頁

(2) 小規模 M&A 仲介機関としての事業引継ぎ支援センター

1) 事業引継ぎ支援センターの取扱案件

わが国の M&A 市場では、中小企業でも売上高が数十億円以上の案件が中心である。これは、成約時の手数料が売上に直結するためであり、仲介業者は利益が出ない規模の案件を扱いたがらない。そのため、小規模事業者や個人事業者などが M&A に取り組もうとしても仲介機関はほとんどない。先にもふれたように、行政主導により、規模としては売上高が 1 千万円から 10 億円程度までが想定される。公的機関である事業引継ぎ支援センター以外にも、小規模 M&A を扱う仲介業者、金融機関や会計事務所なども増えており、事業売買を web サイト上で仲介するマッチングサービスもある。ただ最初の相談は、商工会や商工会議所の相談員や相談窓口、地域に密着した地域金融機関の日常会話の中にある。

事業引継ぎ支援センターでは、「一定規模以上の中小企業はもちろん、売上規模が 1 億円以下の事業者にも対応可能なこと」「M&A ありきではなく、適切な事業承継を支援してくれること」「相談料や事業引継ぎが成約した場合の仲介手数料がかからないこと」などは、民間事業者とは異なる点である。近年、一部の支援センターでは、後継者人材バンクを設置し、主に地方の後継者不在企業と創業を目指す都心の企業家のマッチング支援にも取り組んでいる（中小企業基盤整備機構/事業承継/引継ぎ支援センター全国本部）。中小企業庁の事業承継 5 ヶ年計画でも重点策とされ、M&A を含めて事業承継の相談にはよい機会となる。

2) 事業引継ぎ支援センターへの期待と課題

東京都事業引継ぎ支援センターでは、2016 年度に中小企業から受けた事業承継・譲渡に関する相談実績は、新規相談が 679 社と前年度比で 6.7%増加した。実際に承継・譲渡を終えた成約案件も 41 件と 28%増加した（日本経済新聞地方版東京 2017.4.20）。そして、事業引継ぎ支援センターの成約実績が、2012 年度から 2017 年度上期まで累計で 1,000 件を超えた。特に 2017 年 4 月から 9 月には、前年同時期に比べて 1.5 倍を超えるペース（305）件であった。成約実績では、北海道、四国を除く地域で堅調に増加した。経済産業省は、センターの成約実績を、5 年後に年間 2,000 件に引き上げる目標を掲げるが、達成には程遠いことが指摘されている。今後、新組織の人員やネットワークの拡充や、中小企業の M&A にかかる税負担の軽減などを検討するとしている（日経新聞、2017.10.30）。このように事業引継ぎ支援センターへの期待は大きいですが、同センターは開設開始から 7 年であり、全国への設置が完了して 2 年程しか経っていない。また多くのセンターでは、増員は図られて

いるものの、統括責任者とその他数名の専従あるいは兼任の職員と事務処理を行う職員による陣容のところほとんどである。したがって、一気に各都道府県内における希望案件のすべてを処理できる体制とはなっていない。

他方、各地域において M&A を取り扱うことが可能な専門家育成も必要である。先に経営者にとって、当事者としての事業承継は引継いだ際と引継ぐ際の 2 回の場合が当事者となることを指摘した。他方、この支援を行う士業などのいわゆる専門家もクライアント先においてそれほど頻繁に事業承継があるわけでもない。したがって、士業といえども事業承継に関する知識は有していても、実際の場面などでは戸惑うことが多いと考えられる。

このような状況に鑑み、中小企業の廃業率が全国で最も高い滋賀県では、小規模事業者向けの M&A 専門家育成講座を 2017 年 11 月に開設した。滋賀県事業引継ぎ支援センターでは、事業承継の専門家を育成し、事業引継ぎを促進させようとしている。2018 年 1 月まで開催の養成講座では、事業引継ぎに必要な M&A の知識、実務やマッチングについて専門家から 6 回にわたって学ぶ機会を設けた。税理士や公認会計士、中小企業診断士ら士業専門家対象の事業引継ぎに関する育成講座は全国的にも珍しいとされる（日経新聞地方経済面関西経済 2017.11.7）。また、中小企業基盤整備機構関東本部は、2017 年 12 月、事業承継に関する専門家向けの研修をさいたま市内で開催した。中小企業診断士や司法書士、行政書士などが参加した。税理士や弁護士らが講師を務め、事業承継税制や信託の活用法について解説した。研修は関東経済産業局との共催であり、同様の研修は同月にも東京都内で開催した（日経新聞地方経済面埼玉、2017.12.16）。このように、各地の経済関係機関において、独自の取り組みも見られるようになってきた。この背景には、事業承継の地域特性や独特の課題があることが推測される。

(3) 超小規模事業者における M&A

先の図表 8 の最下層に位置する、小規模ディールとされる年商 3 億円以下に入る事業引継ぎ支援センターでさえ、対象としにくい案件も多いようである。それは「超小規模 M&A」ともいえるものである。超小規模といっても明確な規模基準を示すことは難しいが、ここでは「M&A」という言葉を使用することも躊躇される個人事業主が、これまで続けてきた事業をいかに承継するかが課題となる。

これまで各地域において長い間育まれてきたような伝統工芸品などの産業では、職人の高齢化や後継者不在による廃業懸念は以前からずっと指摘されてきた。伝統工芸品を特別

視するわけではないが、そこにおいて事業承継ネットワークなどが多様な課題や実態を把握し、地域独自の事業承継や事業再編統合などを支援する必要もあろう。後継者の決定や育成、権限譲渡など、事業承継には膨大な時間と労力が必要となる。そのため、多様な支援策を活用し、計画的に取り組む必要がある。これらの取り組みは、すぐに開始しなければ、わが国から伝統工芸といわれる産業は、早晩ほとんど姿を消す運命にあらう。

6 事業承継に関する連携

事業承継は、譲渡希望、譲受希望企業とその仲介機関だけで成立するのではなく、譲渡希望と譲受希望に関する DB 整備から開始しなければならない。その上で両者を結びつけるための多様な機関が参加し、積極的に活動する必要がある。そこで特定地域における連携を事例として、今後の連携のあり方について取り上げる。

(1) 事業承継ネットワーク

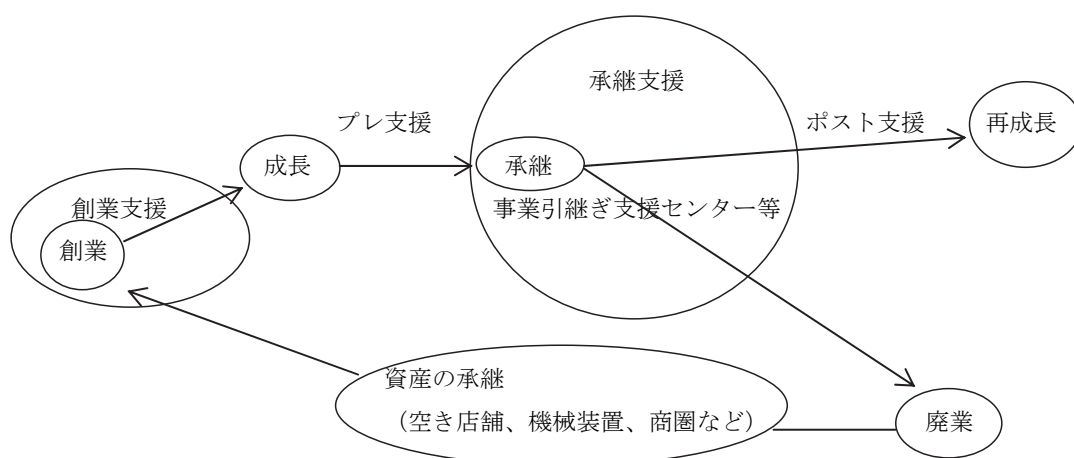
1) 事業承継ネットワークの構築開始

事業承継ネットワーク事業は、主に3つの観点から実施される。①都道府県での事業承継支援体制の整備、②事業承継診断の実施（PDCA サイクル）、③事業承継支援に関する連携体制の構築、である。これらは単年度事業であるため、翌年度以降に各ネットワークが自走できる体制やツールの準備を行う必要がある（日本政策金融公庫 [2017]）。

2017年度の予算・税制では、事業承継促進に向けた当面の政策には特徴的なものがあつた。承継支援の前段階に「プレ承継支援」があり、支援対象の掘り起こし、計画策定支援などを中心とした。そして、中小企業・小規模事業者のワンストップ総合支援事業として、よろず支援拠点や地域プラットフォーム（地域 PF）では、中小企業・小規模事業者が抱える事業承継などの経営課題に対して、専門家を無料派遣するとした（中小企業庁 [2017a] 23 頁）。同年度には、地域の支援機関である商工会・商工会議所、地域金融機関、士業等専門家などが連携し、事業承継診断などの掘り起こしに事業承継支援ネットワークを構築することとした。一方、承継後支援では創業、事業再生との一体支援とした。また、2017年度には、創業・事業承継補助金が予算化された。地域での創業促進を図り、事業承継（事業再生を伴うものを含む）などの課題を抱える中小企業が、世代交代・再活性化を図るため、創業事業承継に係る設備投資などの支援も行うこととした（中小企業庁 [2017a] 23 頁）。

事業承継支援では、後継者のマッチングと株式や資産移転関連施策が行われた。2017年度の事業引継ぎ支援では、後継者問題を抱える中小企業・小規模事業者の事業引継ぎの促進・円滑化のため、助言・マッチング支援などが盛り込まれた。また、創業希望者と後継者不在事業主とのマッチングも含まれた。事業承継促進の税制措置では、取引相場のない株式の評価方式について、各企業の実力を適切に反映した評価となる見直しを行うこととした。さらに事業承継に向け、早期に取り組む中小企業には事業承継税制での雇用要件緩和などを行うこととした。金融支援の拡充には、日本公庫の事業承継融資の拡充（対象の拡大・金利の引下げ）も含まれた（中小企業庁 [2017a] 23 頁）。これら予算措置としての税制を取り上げると、結局は事業承継は税制というイメージになってしまうが、わかりやすい事業承継政策ではある。それは数字として明確に伝達されるためである。

<図表 9 事業承継の促進に向けた当面のパッケージ>



(出所) 中小企業庁 [2017a] 一部改

2) 事業承継ネットワークの稼働体制

事業承継ネットワークには、多様な機関が関わり、各地においては連絡会議を開催し、支援機関同士の意識共有化、連携強化を図ろうとしている。事業承継ネットワークは、事務局として県振興センターなどがある。その下の都道府県、市区町村では、地域の事業承継支援策の立案をまとめる。さらに金融機関、商工会・商工会議所、中央会、顧問先を有する士業等専門家などが各方面から事業承継診断などを行い、支援する仕組みである。この支援に中小企業地域本部（診断方法と支援機関への研修などの実施）、事業引継ぎ支援セ

ンター（M&A 案件をフォローして支援）、ミラサポなどの士業など専門家（専門的課題を伴う案件への対応など）、経済産業局・財務局（施策情報の提供など）、信用保証協会（連携して金融支援）、よろず支援拠点・再生支援協議会など（連携して経営支援・再生支援）があり、各々の役割を果たすためにネットワーク化されている（中小企業庁 [2017a] 25 頁）。

中小企業庁では、これまでの事業承継支援は、承継時の負担軽減を中心に事業承継税制の拡充や事業引継ぎ支援センターの機能強化が中心であったとしている。今後は、その拡充に加え、承継前後の支援充実の必要性が示唆された。承継前では、早目にその必要性に気づいてもらうため、金融機関などとネットワークを構築し、専門家が承継計画書を作成するなどの支援システムを構築する。承継後も新事業展開などを補助金で支援するとした（中小企業基盤整備機構、2016.10.1）。ここでも以前の承継支援とは異次元の事業承継支援の必要性を行政の提供側から示しているといえよう。

（2）地域における事業承継ネットワーク

1) 各地域における動き

事業承継ネットワークの構築の動きでは、中小企業基盤整備機構近畿本部と大阪信用保証協会は、中小企業の事業承継を円滑に進める支援での連携強化を公表し、2017年6月に業務提携・強力に関する覚書を交わした。同年8月から信用保証を利用する中小企業向けの事業承継セミナーでの協力を示した。中小機構と信用保証協会との提携は、西日本では最初とされる。同月には機構が契約する事業承継コーディネーターの弁護士と中小企業診断士が、協会職員の事業承継の勉強会で講師を務めた。8月から協会が事業承継セミナーを毎週10週連続で開催することとし、うちの2回分の講師は中小機構が契約する事業承継コーディネーターが担当することとした（日本経済新聞地方版兵庫、2017.6.6）。

福井県では、中小企業の事業承継支援のため、県内の経済団体や金融機関などがネットワークを立ち上げ、44機関が参加した。県内の商工会議所や商工会の他、福井銀行、福邦銀行、県内信用金庫などの金融機関、税理士団体も参加した。県の関係団体、ふくい産業支援センターが中心となり、これらが協力をして県内の中小企業の実態調査を実施することとした（日経産業新聞、2017.7.20）。

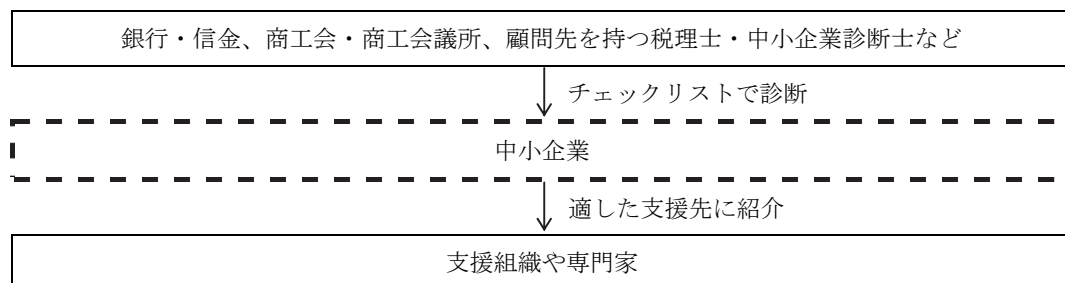
川崎市と川崎商工会議所、川崎市産業振興財団、川崎信用金庫は、2017年12月に中小企業の事業承継支援協力の協定を締結した。川崎市内の中小企業経営者を対象に事業承継

の啓発や広報で協力し、4者で企業情報を共有することとした。窓口相談や補助金、融資の実施などでも連携を検討しており、今後は連絡会議を月1回程度開催し、情報を共有することとなった。これらの協力体制の中では、経営者の親族や従業員への事業承継だけではなく、他の企業への事業譲渡などM&Aも仲介するそうである（日本経済新聞、地方版神奈川、2017.12.13）。

2) 事業承継ネットワークへの取り込み

事業承継ネットワークは、各都道府県内の各機関が、さまざまなかたちで連携するイメージが強い。2017年には中小企業庁が主導し、香川、愛媛、徳島の3県で複数団体が連携する「事業承継ネットワーク」が発足した。四国経済産業局では、黒字で廃業する企業の増加により、相談待ちではなく、地域全体で企業に承継の重要性を認識してもらう機会を提供し、マッチングや第二創業につなげようとしている（日本経済新聞地方経済面、四国、2017.12.28）。

<図表 10 事業承継ネットワークの仕組み>



（出所）日本経済新聞地方経済面、四国、2017.12.28

2017年4月には、愛媛県と経済産業省・中小企業庁、四国経済産業局、中小機構四国本部、JETRO愛媛県貿易情報センターが、愛媛県内の中小企業支援に関連する連携協定を締結した。これにより、中小企業の海外展開と事業承継に的を絞って支援しようとしている。このような提携は、2016年9月の鳥取県と中小企業庁、中国経済産業局による3者の連携協定以来であるが、対象を絞り込んだ協定はこれが最初である。この協定目的は、愛媛県の中小企業者向けの振興に対し、海外展開や人材確保、創業、事業承継等の支援に係る施策を相互に連携し、総合的、効果的かつ一体的に実施することである。具体的活動は、関連イベントやセミナーの共催、海外展開を目指す中小企業や、事業承継のタイミングにある中小企業へのアプローチ強化などである。事業承継では啓発に努め、事業引継ぎ支援セ

ンターの体制強化や、承継事業者への信用保証料の全額補助などにも取り組むとしている（中小企業基盤整備機構 2017.5.1）図表 11 は、5 者による協定概要を示しているが、やはり政府の支援の枠組みに、県としての独自の施策を追加する対応が必要である。すぐには成果が出る取り組みではないが、継続的に連携関係を強化しながら取り組む必要がある。

＜図表 11 中小企業庁と愛媛県などとの連携協定概要＞

現状の取り組み	連携協定に伴う新たな取り組み
愛媛県 ・ 事業承継潜在需要発掘事業（2017年度～） ・ 事業引継ぎ支援センター ・ 事業承継ネットワーク構築事業（2017年度～）	需要発掘 ・ 国及び県などによる事業承継啓発セミナーなどの共催 ・ 先進的な支援機関間の連携体制の構築検討 ----- 円滑な事業承継の実施支援 ・ 事業引継ぎ支援センターの体制強化 ・ 県は事業承継を実施する事業者に対し、信用保証料の全額補助

（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.5.1

6 おわりに

本稿では、わが国の中小企業や小規模事業者が、今後 5 年から 10 年の間に経営者の世代交代期を迎え、後継者が不在あるいは未定のまま、休廃業や解散に至る「大廃業時代」の到来を二次情報により概観した。各方面において、後継者不在による事業承継の断念は指摘されてきたが、実際に危機的状況であること、さらにその危機的状況の先にはより大きなわが国全体としての社会的問題があることが再確認された。また、後継者が決定している企業と後継者が未定である企業、廃業予定企業について、やはり二次情報により、「後継者が決定していること」と「後継者が決定していないこと」「後継者がいないこと」による近未来の中小企業や事業者の行動や、事業継続に関する考え方の相違が浮き彫りとなった。そして、梅の花本舗の事例をあげ、ある商品が社会から消えてしまうことは、顧客にとっては、ノスタルジーに浸る機会を失うだけでなく、経営者の今後の生活、さらには社会的なさまざまな豊かささえも喪失してしまうことになることに言及した。

このような大廃業時代の到来を抑止するため、2011 年以降、政府による事業承継支援政策が親族承継から親族外承継へと大きく転換する中、各都道府県に設置された事業引継ぎ支援センターによる小規模な M&A のための準備体制の構築について取り上げた。さらに事業承継ガイドラインの改定や事業承継 5 ヶ年計画による事業承継を促進させるための集

中的対応期間の設定、事業承継プラットフォームによる多くの事業承継支援機関の巻き込み活動などや、さまざまな DB の整備に言及した。事業承継は、個別企業や事業者における私的な活動の典型である。しかし、私的な活動とはいえ、当該企業や事業者を取り巻く利害関係者は多数存在する。これら利害関係者だけではなく、わが国の地域社会を維持するためにも、親族内承継が不可能となったとき、最終手段としての親族外承継を促進させる枠組みとして、事業承継に関する連携機関の整備を早期に構築しておくことはセーフティネットにもなりえることを示唆した。

他方で、多くの課題もある。本文中でも少しふれたが、業種による事業承継の課題である。これまで企業規模を対象として、事業承継政策は行われてきた面が強い。しかし、業種により承継のしやすさ、しにくさというのが存在するであろう。たとえば、地域医療を支えている病院、医院、診療所などは、医療行為を継続させるためには医師であること、つまり医師免許が必要である。これがなければいくら親族内で承継希望があろうとも前に進めない。伝統工芸にも触れたが、ノウハウや技術というのは承継させるためには時間がかかる。これら時間の問題をどのように考えるかは、今後の課題としたい。

<謝辞>本論文は文部科学省科学研究費基礎研究 C : JP16K03941 「流通業・サービス業における家族による事業承継前後の課題解明」における研究成果の一部である。

<参考文献・資料>

木俣貴光編 [2016] 『持ち株会社・グループ組織再編・M&A を活用した事業承継スキーム』
中央経済社

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、
2017.12.8、1-10 頁

中小企業基盤整備機構「中小企業振興」

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] 「特別企画：全国社長年齢分析（2018年）」

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

帝国データバンク松本・長野・飯田支店 [2017] 「事業承継に関する長野県内企業の意識調

査』『TDB』2017.11.29、1-5 頁

帝国データバンク和歌山支店[2018]「事業承継に関する和歌山県内企業の意識調査」『TDB』
2.18.1.29、1-6 頁

中小企業庁 [2017a]「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継 5 ヶ
年計画）」経済産業省、1-32 頁

中小企業庁 [2017b]『経営者のための事業承継マニュアル』2017.3

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
業承継の手続き～」1-67 頁

縄田康光 [2018]「経済産業施策に係る今後の主な課題」『立法と調査』参議院常任委員会
調査室・特別調査室、2018.1、No.396、133-149 頁

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

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」中小企業庁委託調
査

森田理恵 [2017]「中小企業の事業承継の本質について－2 つの乖離を越えて－」『特許
ニュース』経済産業調査会、No.14535

中小企業基盤整備機構「中小企業振興」

中小企業基盤整備機構「中小企業 NEWS」

日本経済新聞

日経産業新聞

<https://www.asahi.com/articles/ASL1T6R9KL1TUTIL04D.html> 朝日新聞デジタル 2018.1.26、
2018.2.1 アクセス

http://www.news-postseven.com/archives/20180213_651834.html 女性セブン 2018.2.22、
2018.2.23 アクセス

[https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20180125-00000003-jct-soci\(2018.2.1](https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20180125-00000003-jct-soci(2018.2.1) アクセス)