

事業承継政策の展開と後継者教育の方向性

—中小企業・小規模事業者に対する「磨き上げ」を中心として—

石川 和 男*

1 はじめに

わが国では、2011年以降、政府はこれまで継続してきた親族による事業承継を見据えながらも、従業員等も含めた第三者承継を視野に入れた政策を展開しはじめている。政策的対応では、相変わらず税制面が中心となっており、本来、事業承継として取り上げなければならない経営面での政策は、それほど提示されていない。ただ、政府や地方自治体、関連経済団体も含めて、第三者承継を目指す政策や活動の中には、親族承継を推進する上でも示唆となる施策や活動は多くみられる。

本稿では、事業承継にあたってのいわゆる「磨き上げ」とされる活動は、第三者承継だけではなく、親族承継においても十分有益なものにとらえている。そこで磨き上げの活動を通して、これまで第三者承継など全く視野に入れることがなかったような中小企業や小規模事業者においても、事業承継が促進される有効性を展望したい。またこれら磨き上げ活動の実践は、後継者教育の視点からも取り上げることができる。ここでは各機関による中小企業・小規模事業者に対する後継者育成のための支援についても取り上げる。これらによって、事業承継政策の展開について展望し、後継者教育の方向性について考察したい。

*専修大学商学部教授

2 中小企業・小規模事業者における経営者の高齢化と事業継続の断念

(1) 事業承継の本質

1) 事業承継の意味

事業承継は、現在の経営者が次世代に企業経営を引き継ぐことである。中小企業庁は、①株式や資金などの一般的な資産、②経営権や後継者教育などの人的資源、③取引先との人脈や従業員の技術・ノウハウ、顧客情報などの知的資産、を承継する経営資源としてあげている。そして、これらの資産を社内外との対話によって、「見える化」し、次世代に円滑に引き継ぐ準備に言及している（日経2017.10.6）。また、事業承継を、①「社長を誰に任せるか」という経営承継、②「株式を誰に持たせるか」という財産承継の2つに分ける視点がある（図表1）。ただ多くの経営者は、事業承継を重要な経営課題と認識しているが、実際に対応している経営者は少ないという指摘もある（日経産業、荒井2017.11.7）。通常、事業承継の成立（バトンタッチ）が強調されるが、事業承継の本質は企業の所有権を後継者に移転することではなく、世代を超えて企業を維持・発展させることである（日経産業、村上2018.1.16）。つまり、事業承継は後継者に株式を譲渡し、代表権を委譲すること（時点）がゴールではなく、また新しい旅の始まりとするより長い視点での活動である。

図表1 事業承継の2つの側面

経営承継	株式承継
<ul style="list-style-type: none"> ・誰に経営を承継させるか ・いつ経営の第一線から退くのか ・後継者のきょうだいをどう処遇するのか ・後継者の経営者としての能力や社内外からの信用をどう高めるのか ・後継者をサポートする幹部人材をどう育成するのか 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰に株式を継がせるのか ・いつ、どのように株式を承継するのか ・後継者は株式取得資金、あるいは納税資金をどう確保するのか ・承継の実現可能性を担保するために、いかに株価対策を講ずるのか

(出所) 木俣編 [2016] 5頁 (大幅に変更)

事業承継では、無議決権株式により、財産権と経営権を分ける場合もあるが、議決権はなくとも財産権はある。そのためM&Aを視野に入れる場合、経営者は株式を集約しなければならない。他方、親族承継では、税金と借入金の問題がしばしば発生する。非上場株式は換金できないが、それにかかる税金は現金で支払う必要があるためである。しかし親族承継は、個人から個人への承継であるため、事業承継後の成長資金の確保が難しく、事業の発展性が限定されることもある(日経産業, 荒井2017.12.19)。つまり、親族承継の場合、本来換金することが難しい株式を金銭的価値で表現し、その価値に応じて承継者には経済的負担が生じることになる。親族承継の場合、この負担のために事業承継が進捗せず、いざ事業承継手続きをする上で、当事者たちがなかなか受容できない理由となっている。

2) 事業承継準備の先送り

中小企業の経営者は、日々の経営活動だけでなく、さまざまな業務遂行のため、事業承継に向けての準備時間が限定される。実際、承継課題がわが身に降りかかるまで事業承継を先送りし、環境が整備されることを待つ雰囲気もある(日経産業, 宇野2017.12.5)。しかし、事業承継では解決すべき課題が多い。先にも取り上げたように、事業承継には株式承継と経営承継の2側面がある。前者では、税務中心の高度な専門知識が要求され、後者では後継者やそれを支持する幹部人材の育成、株主の整理やグループ内再編などガバナンス体制の整備、財務体質の健全化など、経営全般での課題解決力が要求される(木俣編 [2016] 6頁)。図表2は、承継形態によって株式承継と経営承継の2側面における利点と課題、懸念事項をまとめたものである。

これら2側面を見るだけでも事業承継については、多方面の課題について考えを巡らせなければならないことがわかる。

3) 事業承継対策

それでは、事業承継の両輪である株式と経営の承継をいかに進めていけばよいだろうか。両方の承継には、5年から10年の時間をかけて円滑に進むように下準備を進める必要がしばしば指摘される。自社株対策はその一方策であるが、経営観点からは後継者に対して経営者として求められる判断力や決断力等を養成するだけでなく、後継者を支える幹部人材の世代交代や育成の準備も含まれる。これらの人材は、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(木俣編 [2016] 16-17頁)。このような幹部人材の育成は、小規模事業者ではなく、ある程度の組織体制を整えた企業においては特に必要となろう。また、それら人材を複数育成するには、従業員数でも相応の規模がなければならない。そのため、小規模事業者には、幹部人材育成は別世界の問題として映るかもしれない。

また、事業承継を考え始める時機や契機もある。過去に事業承継で苦労した経営者でさえも、本腰を入れて事業承継対策に取り組むことはないと言われる。現経営者が事業承継対策を考え始める時機は、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、などがある(木俣編 [2016] 26-27頁)。これらの時機は、経営者により受容度も異なるかもしれない。たとえば、加齢は80歳でも健康であれば、ま

図表2 事業承継対策の選択肢

承継形態	株式承継	経営承継	利点	課題と懸念	
①同族経営	親族	親族	・周囲の理解が得られやすい	・後継者の経営能力・意思	
② MBO (マネジメントバイアウト)	親族	親族	・オーナー家株式の現金化 ・株主集約化	・買収資金の返済可能性	
③内部昇格	親族	社内	・適格な人材がいればスムーズな承継が行いやすい	・所有と経営の分離による紛争リスク	
④ヘッド・ハンティング	親族	社外	・経営改革が行いやすい	・所有と経営の分離による紛争リスク	
広義の M & A	⑤持株会・MBO	社外	社内	・相続税負担の軽減 ・役員員のモチベーション向上	・資金負担、返済可能性 ・ガバナンス/経営の安定化
	⑥株式持ち合い	社外	社内	・安定株主対策	・系列の色が付くことによる取引上の成約
	⑦投資ファンド	社外	社内	・オーナー家株式の現金化 ・企業価値向上への取り組み	・ファンドの出口は、M&A、株式上場、MBOが主
			社外		
	⑧同業者との経営統合	社外	社外	・業界内での競争力強化と事業構造転換が図りやすい	・相手先の選定、調和
⑨(狭義の)M&A	社外	社外	・シナジーによる成長	・売却可能性、売却価格	
⑩株式上場(IPO)	社外	社外	・知名度・信用力・資金調達力の向上	・上場の実現可能性 ・実現までの必要期間	

(出所) 木俣編 [2016] 6頁 (一部改)

だまだと思い、60歳でもこの年齢が一般企業の定年であることが多いため、自らもそれに倣い、と思うことがあるかもしれない。そのため、経営者がこれらの問題に直面した際も、個人によって受け止め方は異なる。ただ、事業承継対策は当然しなければならないものであり、通常は早ければ早いほどよいとされる。

(2) 事業承継の範疇

中小企業・小規模事業者の場合、ほとんどが親族承継によってこれまで企業を存続させてきた。特に小規模事業者では、事業用資産と個人用資産が分離していない場合が多く、親族外承継には抵抗感もある。また小規模事業者は、今後の事業継続を考える際、廃業を検討する場合もあるが、法人と個人事業者では事業承継における課題は異なっている。先にあげた幹部人材の育成なども同次元のこととして考えられるだろう。小規模事業者は、廃業を決断する際、自社の事業や資

産を他者に譲りたい者もいるが、譲渡を相談する相手は限定されることが多い(中小企業庁 [2017b], 中小企業基盤整備機構2017.5.15)。

経済の継続的發展には、企業を存続・発展させ、雇用や技術、暖簾を後世代に伝達することが要求される。企業は事業承継を経営上の課題と認識し、最優先の経営課題と認識している企業も多い。しかし、事業承継を進める計画に着手していない企業が多い(帝国データバンク [2017] 1-2頁)。また、事業承継計画を立案する以前に考えなければならないこともある。それはなぜ事業承継をしなければならないのかである。その回答として、先のように雇用や技術を守ることがあげられる。そこではそもそも論へと陥る危険性もあるが、企業を存続・発展させる必要性は、もっと議論されてもよいだろう。そうしなければ、きちんとした仮説を立てないまま、事業承継を進めようとすることに傾注するようになる。言い換えると、一時でも

事業承継が達成されたこと（バトンタッチ）を喜ぶ状態、あるいはそのような社会が出現することになる。そこでは継続性はほとんど考慮されないことがあるかもしれない。

(3) 事業承継と地域経済への影響

1) 休廃業企業の実態

目を別の方向にも少し向けてみたい。わが国の多くの中小企業経営者は、今後5年から10年の間に世代交代期を迎える。世代交代が進捗しなければ、「大廃業時代」が到来する（石川 [2018a] [2018b]）。現在、事業業績がよいと判断される中小企業や小規模事業者でも、後継者不在を第一の理由として廃業危機に瀕している。これら中小企業・小規模事業者の消滅は、雇用機会の喪失を招くだけでなく、定住人口の域外流出により、地方創生にも影を落とすことも言及されている（信金中央金庫 [2017] 1頁）。これは地域における負の連鎖につながる。特定地域において、雇用の場、つまり仕事の場がなくなると、職場がなくなった元被雇用者は、新たにその場で事業を興す以外、雇用の場を求めて移動しなければならない。また、若年人口は都市部に出たまま戻ってこない。人口減少の激しい地域で起きているのはこのような現象である。

ただ、わが国で企業数が減少し始めたのは最近のことではない。1980年代半ば以降、新規開業（創業）する企業数よりも、事業継続を断念（倒産や廃業等）する中小企業・小規模事業者数の方が多くなった（開廃業率の逆転）。それから30年以上、わが国では企業数の減少がずっと継続している。企業数の減少割合は、東北地方の各県や北陸、山陰、四国など、相対的に人口が少なく（人口密度が低く）、企業数自体が少ない地域において目立っている。これらの企業数減少は、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ものである（信金中央金庫 [2017] 2-3頁）。つまり、先にあげた負の連鎖が起こり、その状況が継続する地域として、これら人口密度の低い地域があげられる。

2) 企業の休廃業・解散は地域経済へのダメージか

人口密度の低い地域では、生活インフラを維持し、小売業やサービス業など、近隣で調達しなければなら

ない食品や、理美容・電気ガスなどの事業が最低限必要である。ただ、人口減少が進むと、これらの事業を経営する事業者が減少し、ついには当該地域から消失していく。これらの業種を営む事業主あるいは被雇用者は、自身の高齢化でゆっくりと当該事業から離職（フェードアウト）していく。しかし、このような状態になると、当該地域の既存顧客（消費者）が困るのかといえどもであろうか。これまで事業承継が行われることを前提としてきた論考では、ほぼ同様の説明が繰り返されてきた。突然、当該業種が消えてしまうと、当然のことながら一時的な混乱が起こる。一般消費者（顧客）の食料品調達では、1週間程度であれば、保存・保管しているもので対応が可能であろう。それ以上になると、顧客が何らかの行動を起こさなければならぬ。それは、以前よりは遠くの店舗へ購入に向き、配送してもらうなどの対応が必要となる。このように考えると、緊急の用を満たさなければならぬ食品であっても、当該地域の顧客は、当然のことではあるが、何らかの対応をするだろう。理美容などでも何らかの対応はもちろん可能である。したがって、しばしば指摘されるような地域の顧客がずっと困るという指摘は、一時的にはそのような状態になることは十分予測されるが、しばらくのうちに別のサービス対応をする事業者や消費者自身の行動により解決へと向かうことになるだろう。

他方、60歳以上の経営者のうち、個人事業者の約7割が自らの代で事業を廃しようとしている。その理由は、当初から自らの代でやめようと考えていた者が最多であるが、事業の将来性への不安、自らの子女に承継意思がない、適当な後継者が見つからないとする廃業理由も約3割存在する（日本政策金融公庫 [2016]）。後継者不在の場合、当然廃業を考慮に入れなければならない。ただ企業の存続は、個別企業の問題だけではなく、地域経済全体の課題ととらえる視点も欠かせないとされる（帝国データバンク新潟支店 [2017] 2頁）。この視点は、人口減少により、事業継続が難しくなった地域ではいえるかもしれない。しかし、人口減少も急速といえ、その程度を示すのは難しいが、現在のわが国でさえ、毎年5%以上も人口が減少する地域はほとんどない。したがって、ゆっくり

と減少するのが一般的である。そのため、地域の消費者も人口減少には鈍感となり、地域における「茹でガエル」現象となる可能性もある。しかし、日常生活に必要な事業あるいは会社が1つずつ消失していくと、取引相手（事業者や消費者）もその都度何らかの対応をこれまでも行ってきたし、これからも行っていこう。そのため、地域経済全体の課題ととらえる視点も必要ではあるが、事業として成立しなくなると廃業する選択は自然なことである。したがって、地域経済全体の問題としてとらえなければならぬというのは、少し論理を飛躍させ過ぎているかもしれない。

これまで中小企業・小規模事業者の休廃業・解散は、時代変化に適合できないまま収益低迷（赤字転落）や先行き不安など、事業継続が困難になることが想定されてきた。しかし、事業基盤を持つ中小企業・小規模事業者が、後継者問題を解決できず、休廃業・解散を余儀なくされる事態が起こっている。このような場合が増えると、長年に亘って築き上げてきた技術やノウハウが雲散霧消するだけでなく、雇用機会の喪失や定住人口の流出、あるいは地域企業間の連携によって機能していたサプライチェーンの分断などが起こるとされる（信金中央金庫 [2017] 4頁）。この状況は、「ものづくり」に関わる製造業であれば、経済的ダメージとなろう。そして、技術やノウハウは、大企業であっても実験、研究開発を繰り返し、時間がかかる。一般的に大規模施設で多くの人材を投入すれば、その効率性は上昇するかもしれない。しかし、時間をかけなければならない場合は、大企業と中小企業・小規模事業者には平等である。つまり、時間は超えることができない。そのような時間をかけなければならない製造業は、技術やノウハウを伝える必要がある。

ただ、雇用機会の喪失や定住人口の減少という理由は、これまでの都市の歴史を見るだけでも、場所により定住人口が移動し、その背景には雇用機会を別の場所で見つけ出し、あるいは逆もあるため、移動が起こるのは当然のことであった。他方、小売業、サービス業はどうだろうか。製造業のように技術・ノウハウについて時間をかけて蓄積しなければならないものがあるだろうか。

3 近年の事業承継への政策的対応

(1) 事業承継支援策の策定

事業承継は、現場のみ任せていたのでは進捗しない。そのため、わが国では政策的対応がなされる。2010年代になると親族承継だけではなく、第三者承継を視野に入れたいわゆる承継政策が展開されるようになった。それは国レベルだけではなく、地域レベルでも多く見られる。

1) 事業承継支援の意義

個人資産の相続と同様、事業承継は個人資産の引継ぎを伴うことが多いため、個人に関わる問題でもある。この側面からいうと、私的行為への公的支援の必要性有無も問われる（日経産業、村上2017.11.14）。しばしば指摘される事業承継の意義は、社会的損失と経営革新である。前者は前節でも取り上げたように短期的にはその面もあるが、長期的な面ではかなり疑わしい。それはその空白を埋めるための新たな事業の展開可能性と、受け手（顧客）側のそれ以前とは異なる対応が起こるためである。他方、後者については指摘される面もあるが、経営を継続している同じ経営者が経営革新を行っていないということがあるだろうか。したがって、この理由の説得力も乏しいかもしれない。むしろ後継者が経営革新を行うのは、経営の体制変化による影響があるだろう。主にこの2つが事業承継の意義として強調され、これらの意義を遂行するため、親族承継だけではなく、第三者承継を視野に入れた事業承継ガイドラインが公表された。

2) 事業承継ガイドライン

事業承継ガイドラインの前提は、中小企業が自社の技術や取引先との関係、従業員の雇用を維持するためである。将来の事業継続には円滑な事業承継が不可欠であるが、その準備が進捗していない企業が多い。経済産業省・中小企業庁は、2011年度以降、中小企業のM&Aを支援する事業引継ぎ支援センターの設置を開始し、事業承継円滑化を念頭に置いた「事業承継ガイドライン」を2016年12月に10年ぶりに改訂・公表、具体的な支援策等を打ち出した（信金中央金庫 [2017] 6頁）。他方、公的な事業承継支援機関が、地域金融機

関などの民間部門と連携し、中小企業・小規模事業者の存続に直結する事業承継問題解消に向け、税優遇の拡大や、承継後の必要資金を低利融資の枠組み導入、経営者と後継者のマッチング支援の強化、後継者教育機会の拡充を試みている。

そして2017年7月には、「事業承継5カ年計画」が策定され、今後5年程度を集中実施期間とし、支援体制・施策を抜本的に強化するため、25万から30万社の事業承継診断をしようとしている（信金中央金庫[2017] 5頁、中小企業基盤整備機構2017.8.1）。このようにある程度、時間を限定した取り組みは、一定の効果が期待される。他方、現場では数字づくりに熱心になる。そこで目標とした数字が実際に達成されると成果とされる。これはたしかにある時点での成果ではある。ただ企業は **going concern** である。一時点での成果として観察するには不適合な存在である。やはり、長期的、継続的な視点に立った運営がなされなければならない。それらを踏まえた上での事業承継ガイドラインの作成や事業承継5カ年計画でなければならない。

(2) 中小企業・小規模事業者における M&A の環境整備

1) 中小企業の M&A の促進

家業といわれるレベルの小規模事業者にも、多くの利害関係者が存在する。そこで経営者は、親族や従業員、債権者などの利害関係者とは、日常でも利害調整をする必要がある。家業レベルの事業者も、事業承継対策をしないことで発生する問題はいくつか指摘され

てきた。それは、①会社（事業所）内部だけでなく取引先も不安になる、②遺産相続で自社株が複数の人に承継されると後継者が議決権を行使できなくなる、③多額の相続税負担が生じることになる、などである（中小企業基盤整備機構2017.9.15）。これらは事業や企業規模を問わず、発生可能性があり、企業経営には常に付随するものである。

親族承継ではなく、小規模事業者の M&A が円滑に進む環境整備では、①情報インフラ・統計データ等の整備、②民間の M&A 専門家の育成、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促進、が指摘されている。2018年度には、小規模事業者のための M&A 市場形成のため、企業データベース (DB) を通じた民間の M&A に関する企業 DB と相互乗り入れに着手される。また、全国各地で小規模 M&A を手がける専門家を育成し、債務や個人保証の処理や廃業への支援も強化される。他方、これら小規模 M&A の担当者では、地域金融機関、民間 M&A 仲介業者等が存在する。実際、それらを扱う上位3社は、毎年取扱件数、金額とも増加している（日経2018.5.13）。ただ、これらは一定規模以上の M&A が中心であり、採算ベースに乗るか乗らないかが取り扱う（引き受ける）際の決定要素であることは明白である。したがって、小規模事業者の M&A を扱う担当者は少ないことは無理もない。そこで、支援センター保有の DB を公開し、税理士・会計士等の参入も促進したいとしている（中小企業庁 [2017] 7-8頁）。

図表3 事業承継に関連したサービスの拡大

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー	企業と専門家を結ぶマッチングサイト「M&A プラス」を提供
マーキュリーアインベストメント	人工知能を活用しネット上で最適な後継者をマッチング
日本 M&A センター	広島と沖縄に営業所を開設し、潜在案件の探索を強化
ストライク	中小企業の顧客基盤に強い地方の金融機関との連携を強化
ビズリーチ	マッチングサイト「ビズリーチ・サクシード」へ企業登録を促す

(出所) 日本経済新聞2018.4.5

また、M&Aに慣れていない会計士や税理士などに、企業価値や資産査定ノウハウを提供し、地域に根ざした案件が成立すれば、その後も円滑な経営が期待できる。そこでM&Aの仲介に参入しようとする機関は、埋もれがちな案件についてインターネットを通じて発掘しようとしている。中には中小企業の経営者が、インターネット上で最適な後継者を探すサービスを開始した企業もある。さらに人工知能を使い、マッチング効果を高め、有望な企業には自ら運営するファンドで投資することも検討されている（日経2018.4.5）。図表3は、事業承継に関連したサービスを提供している主な企業の事例である。これを見ると、かなり幅広い地域で事業承継の仲介機会を得ようとしていることがわかる。

このような小規模M&A市場の方向性が提示されると、その拡大に向けた取り組みに対する政府支援が見えるようになる。肝心なのは、親族承継を断念し、当該事業が承継される可能性を小規模M&Aによって、解決することである。つまり、いわゆる士業と呼ばれる専門家の仕事（業務）を増やすことが第一義ではない。しかし、現在の流れには、本末転倒のような事象あるいは政策もある。これらについては、何を第一義と考えるかについて立ち戻らなければならないだろう。

2) マッチング事業の取り組み

最近、多方面で「マッチング事業」あるいは「マッチング」という言葉が使用されるようになった。それは組み合わせ、シナジーを働かせようとする目的からである。後継者マッチング支援の強化では、M&Aによる事業継続を支援する。支援策では、民間も含めた中小規模事業者を対象としたM&A市場形成を推進し、後継者が不在の中小企業と、事業を引き継ぎたい企業や起業希望者とのマッチングを促進しようとする。そこで支援センターの体制を強化し、事業の売却を望む企業が登録された同センターのDBの開示範囲を拡大する。現在、このDBはセンター関係者のみへの開示であるが、これを幅広く共有してマッチング機会の向上に取り組もうとしている。また、民間M&A事業者が扱うDBとセンターのDBの相互乗り入れも検討課題としている。そして、譲渡希望企業などの情

報を一括検索できるシステム（事業承継の全国取引所）をネット上に構築している例を参考とし、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。そして、個人事業主や小規模事業者などが事業から撤退したい場合、新たに創業したい起業家が廃業する事業者の資源を活用し、事業を開始できる仕組みを構築しようとしている（中小企業庁〔2017a〕7頁）。

マッチング支援は、確かに構想のみを聞くと、多くの情報が寄せられ、そこで譲渡希望企業と譲受希望企業あるいは希望者によるマッチングが行われる状況が理想的である。ただ企業の場合、その譲渡希望を知られたくない企業や事業者は多い。譲受希望者がその情報をより得たいと思えば思う情報ほど、譲渡希望側には知られたくない情報となろう（石川〔2017〕）。また、多くの機関や人が、これらの情報を共有するとすると、当然情報漏洩の問題もある。現在、大規模企業においては、秘密裏にM&Aを進めることが一般的である。そして、成立した後に公表する。それが中小企業・小規模事業者が自らの情報を開示し、マッチングサービスにかけるというのは、多くの経営者が忌避しようとする情報漏洩につながる可能性も高い。

(3) 支援ネットワークの拡充

1) プレ承継支援とポスト承継支援

政府の2017年度予算・税制では、事業承継促進パッケージとして、承継支援の前段階における「プレ承継支援」が提示された。これらは支援対象の掘り起こし、計画策定支援等が中心である。2017年は、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により、個々の中小企業・小規模事業者が抱える事業承継等の経営課題に対応するため専門家を無料で派遣することとした。同年度には、地域支援機関である商工会・商工会議所、地域金融機関、士業等専門家等が連携し、事業承継診断等の掘り起こしを行う事業承継支援ネットワークの構築も提示された（中小企業庁〔2017a〕23頁）。

一方、事業承継後の「ポスト承継支援」では、創業、事業再生との一体支援となっている。これら事業承継ネットワークには、多様な機関が関わり、各地の

事業承継ネットワークでは連絡会議を開催し、支援機関同士の意識の共有化、連携の強化を図ろうとしている（中小企業庁 [2017a] 23-25頁）。このように2017年度は、事業承継以前と以後の課題解決を図ろうとする動きが明確になった。事業承継時、あるいは事業承継後の支援は、そもそも事業承継への取り組みが開始されなければなされない。その上で、承継以前をどの時点までを範疇とするかは不明確であるが、これまでよりも以前を視野に入れようとしていることは理解できる。

2) 事業承継プラットフォーム

事業承継5カ年計画では、早期の事業承継を積極的に働きかけようとしている。この体制づくりは、経営者の「気づき」の提供のために取り組む「事業承継プラットフォーム」が中心である。事業者と日常的に接する金融機関や商工会などが窓口となり、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、各課題を適切な支援機関に引き継ぐスキーム構築を目指そうとしている。この事業は、地域での事業承継ニーズの掘り起こしが主目的である。そのため、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、の3点から事業が行われる。これらは単年度事業のため、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ことになる（日本政策金融公庫 [2017]）。

2017年度予算では、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による「事業承継ネットワーク」を構築し、「事業承継診断」等を通じた「プッシュ型」支援を行う事業を対象とした。また、都道府県独自のものも含め、全国協議会を組成し、各地における事業の横展開など、全国的な支援体制構築を図ることとした（中小企業庁 [2017a] 26頁）。つまり、単年度でなく、複数年度に亘り、今後の充実が期待される。ただネットワークという場合、完成形というか、このようなかたちが構築できればという理想があるものである。そのようなネットワークは、全国一律ではなく、さまざまな形態がある。そのため、各地域における独自のネットワークをデザインする力が要求される。

事業承継ネットワークには、事務局として県振興センター等がある。その下に都道府県、市区町村で地域の事業承継支援策がある。それを支援するため、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等が多様な形で事業承継診断等を実施する。これら支援のために中小企業地域本部（診断方法と支援機関への研修等実施）、事業引継ぎ支援センター（M&A 案件をフォローして支援）、ミラサポ等の士業等専門家（専門的課題を伴う案件への対応等）、経済産業局・財務局（施策情報の提供等）、信用保証協会（連携して金融支援）、よろず支援拠点・再生支援協議会等（連携して経営支援・再生支援）があり、ネットワーク化されている（中小企業庁 [2017a] 25頁）。このネットワーク化は、まだ現在のところ事業承継をキーワードとして、関係がありそうな機関を取り上げているに過ぎない。これらを有機的につなぎ、稼動させなければ、ネットワーク化という言葉は揺らいでしまう。

(4) 事業承継支援機関の活動

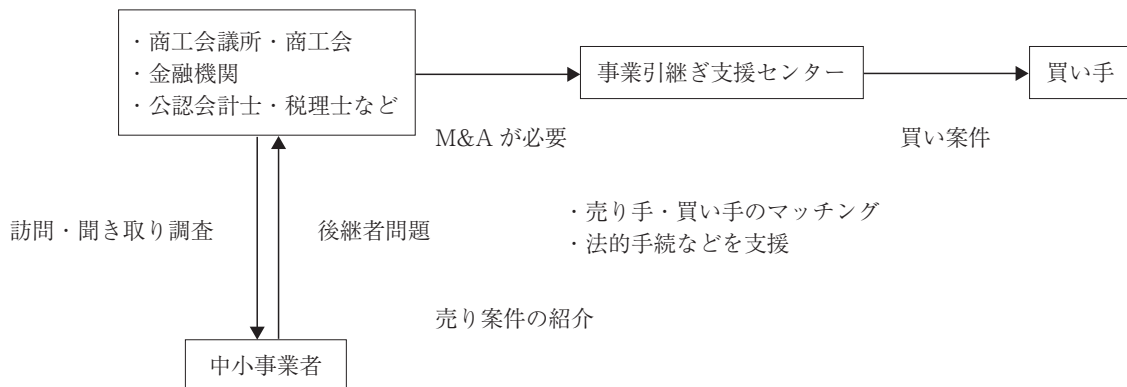
1) 事業引継ぎ支援センターの活動

一般に M&A 市場は、売上高が数十億円以上の企業を中心である。そのため、小規模事業者や個人事業者などの M&A 仲介機関はほとんど存在しない。そこで小規模事業者や個人事業者に対しては、行政主導で小規模 M&A が進められる。その規模感は、売上高で数千万円から10億円程度までである。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現れつつある。先にあげたように事業を売りたい企業や事業者を web サイト上で仲介するマッチングサービスもあり、小規模事業者にも M&A に取り組むための窓口が用意され始めた。

事業引継ぎ支援センターは、一定規模以上の中小企業だけでなく、売上規模が1億円以下の事業者へも対応可能であり、M&A が前提ではなく、適切な事業承継を支援する。地方の一部支援センターでは、後継者人材バンクを設置し、後継者不在企業と創業を目指す企業家のマッチング支援も行っている（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）。

千葉県事業引継ぎ支援センターは、中小企業対象の

図表4 事業承継診断運動のイメージ



(出所) 日本経済新聞地方版北関東, 2017.8.1

セミナーを年間40回以上開催している。個別相談も行い、約500社が活用しているようだ。ただ事業承継の実務は多岐に亘るため、その有用性が不明としている(日経千葉2017.12.7)。また、群馬県の同支援センターは、金融機関は親族承継の知識・ノウハウは持っているものの、第三者への事業引継ぎに関する蓄積は乏しい。また、半年単位の短期評価制度と事業引継ぎが馴染まず、引継ぎ案件は加点するなど評価システムの見直しを提案している(中小企業基盤整備機構2016.6.15)。さらに栃木県の同支援センターでは、県や商工団体、金融機関と協働し、2017年8月から県内中小企業約1,000社を対象に後継者探しや事業譲渡のニーズ発掘を開始した。そこではヒアリングシートに基づいた聞き取り調査によって約1,000社のニーズをデータ化し、必要に応じて県事業引継ぎ支援センターにつなごうとしている(日経関東2017.8.1)。このように各支援機関は、当該支援機関の所在する地域における個別企業の情報を収集し、それにきめ細かく独自の対応を試みようとしていることがわかる。

2) 地域における M&A 支援

中小企業にとって、経営者の高齢化と事業承継は大きな課題であり、最大のBCP(事業継続計画)ともされる。それは事業が順調ではあるが、廃業が何十万規模で起きる可能性があるためである。そこで中小機構が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、中小企業や小規模事業者に早めの気づきを喚起する取組をしようとしている(中小企業基盤整備機構2018.1.1)。中小企業基盤整備機構近畿本部

と大阪信用保証協会では、中小企業の事業承継を円滑に進める支援策で連携を強化している。2017年6月には業務提携・協力の覚書を交わし、同年8月からは信用保証を利用する中小企業向けの事業承継セミナーにおいて協力を開始している(日経兵庫2017.6.6)。福井県は、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と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、県内の信用金庫といった金融機関、税理士などの団体も参加した。県の関係団体、ふくい産業支援センターを中心に県内の中小企業の実態調査をすることになった(日経産業2017.7.20)。

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。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を解説している。研修は関東経済産業局との共催であり、同様の研修は12月11日にも東京都内で開催した(日経埼玉2017.12.16)。宮本聡中小企業庁長官は、承継時の負担軽減支援の拡充に加え、承継前と承継後の支援も充実させるため、承継前には早めにその必要性に気づいてもらうため金融機関などの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支援システムの形成に言及した。そして承継後も、新たな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)。

川崎市と川崎商工会議所、川崎市産業振興財団、川崎信用金庫の4者は、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しようとしている。窓口相談や補助金、融資の実施などでも連携し、今後は4者で連絡会議を月に1回程度開催し、情報を共有する。経営者の親族や従業員への事業承継だけでなく、他の企業への事業譲渡などM&Aも仲介することを目指している（日経神奈川2017.12.13）。

浜松信用金庫では、地域金融機関の営業範囲では事業承継のマッチングには限界があるため、域内企業における事業承継の選択肢の拡大を見据え、人材サービスのビズリーチ（東京・渋谷）と中小企業の事業承継に関する業務提携を締結した。静岡県西部の中小企業に、ビズリーチが2017年11月に始めたM&A関連のインターネットサービス「ビズリーチ・サクシード」を紹介する。これは譲渡希望企業が自社情報をインターネットで登録すると譲受希望企業が候補を自由に選んで接触可能である（日経静岡2018.1.27）。

滋賀県は、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。支援センターが、事業承継の専門家を育成し、事業承継を円滑に進めようとしている。2018年1月までに開催する養成講座では事業引継ぎに必要なM&A知識、実務やマッチングを専門家から講義された。税理士や公認会計士、中小企業診断氏ら士業専門家対象の事業引継ぎに関する育成講座は珍しいとされる（日経関西経済2017.11.7）。

これら地域におけるM&A支援は、地域金融の要である銀行や信用金庫を巻き込んで、事業承継の枠組みを構築しようすることに腐心しているように見える。その背景には、これらの金融機関が当該地域に中小企業や小規模事業者に関する情報を最も有しており、それらの情報を有効に活用し、事業承継を進捗させようとする姿勢が明確に出ている。

4 第三者承継政策の中におけるヒント―「磨き上げ」

(1) 事業承継における「磨き上げ」

事業承継について、現経営者が事業承継が進捗しない理由として、①重要度は高いが緊急度が低く先延ばしするため、②社長歴は長いが事業承継は未経験であるため、③相手がいて解決できる経営課題という対人

性があるため、をあげている。一方、親族承継の候補者である子どもが承継しない理由として、①事業の将来性や魅力がないため、②自分自身（後継者）に経営の資質・自信がないため、をあげている。経営者はこのような事情から第三者承継を見据え、事業の魅力づくりと後継者の能力磨きを主体的に取り組むべきとされる（中小企業基盤整備機構2017.2.1）。それでは、ここでいわれる「磨き上げ」はどのようなことを指すのだろうか。

多くの経営者は、自身の子どもが継承の意思を示さなかった場合、次に従業員の中から後継者候補を探し、説得しようとする。それでも候補が見つからなければ、第三者承継（M&A）を視野に入れる。しかし、まず事業承継ではM&Aを検討すべきともいわれる。それはM&Aを進めていく過程で事業承継を客観的に見る、つまり、これまで経営者が経営してきた事業や経営資源を別の視角からとらえることができるようになるからである。そこでは、会社の業績が黒字であり、そのような状態が何期継続していても、従業員が後継者候補になりたがらないのは、日常勤務する中で事業に将来性や魅力を感じる事が少ないためである。このように親族や従業員が継ぎたくないような会社や事業を譲受したいと考える第三者は少ないことは明らかである。

経営者が事業承継を考え始めると、後継者不在だけではなく、将来の経営ビジョンや自社の強み、価値なども見直さなければならない。そのために会社や事業の価値を高めることが必須であるM&Aは、自社を見直す契機となる。そして、M&Aを見据えて企業価値を見極め、見直し、改善する取り組みが功を奏し、企業価値が上がる状況が変化することもある。それは経営者がM&Aを視野に入れ、他面で企業価値を高める活動を行った結果、会社の魅力が増すためである。そうすると、それまで承継する意思がなかった子どもを含めた親族も、事業を承継しようという気持ちへと変化することもある。

現在、M&Aによる第三者承継は、後継者不在の解決手段として注目される。かつてのM&Aは、敵対的M&Aとして取り上げられてきた面が強く、常にマネーゲームのイメージが付きまとうものであった。し

かし、その根本には、既存事業の拡大や新規事業進出、人材・技術・ノウハウの獲得などによる競争力強化、事業の選択と集中による企業再生がある。そのため、競争力や事業を拡大したい企業に自社事業を売却し、事業を継続する手段となる。

(2) 事業の「磨き上げ」活動

事業承継において、M&Aを視野に入れるにしても事業引継ぎには時間がかかる。M&Aでは、候補先の選択や社長との顔合わせ、その交渉に何年も時間がかかり、最低でも1年半から2年以上はかかる。ただ早期にM&Aに着手することにより、会社や事業を磨き上げるための時間が確保でき、第三者だけでなく、後継者問題が解決する可能性も出てくることもある。また、事業引継ぎの最適時期を探ることができ、譲渡側の希望を通しやすく、円滑な引継ぎにつながる可能性もある。

事業の「磨き上げ」は、譲渡しようとする事業の問題点を調査、認識し、対応することである。事業の磨き上げ対象は、①株主、株式、定款における定め、②役員を選任、重要決定手続など会社の基本事項、③取引先との契約関係、④有形資産、⑤知的財産、⑥労務

関係、⑦コンプライアンス、⑧技術、組織力、人材経営理念、ネットワーク、⑨財務、ビジネスなど多岐に亘っている。特に事業承継準備では、これらの事業価値を高める活動が取り上げられる。こうした磨き上げは、経営者自身もできるが、分野が多岐に亘っているため、会計士や税理士など士業等専門家の助言を得るのが有効とされる。それは画一的なものではなく、業種や業界、会社の規模、会社を取り巻く環境で異なる。中小企業向け事業引継ぎ検討会では、「会社の強みづくり」「ガバナンス・内部統制の向上」「経営資源のスリム化」に関する取り組みがあげられた。そして、小規模事業者の場合も同様の観点を持つことが望ましい（中小企業向け事業引継ぎ検討会 [2015] 16頁）。

図表5は、会社の磨き上げの3方向を整理したものである。ここでは、①会社の「強み」を明確にし、「弱み」の改善・解消があげられている。これらはSWOT分析を行うことで、競争相手である企業の状況と自社を相対的に観察することで得られるものである。また、②ガバナンス・内部統制の向上は、自社内をより深く理解することである。さらに、③経営資源のスリム化は、「選択と集中」の重要性が指摘され

図表5 会社の磨き上げの3方向

①会社の「強み」をつくり、「弱み」の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・他社との相違の明確化 ・会社の特色を活かし、戦略の明確化（ニッチ、特定顧客層向け商品・サービスの充実、高精度、短納期、ワンストップサービス化等） ・資格取得・創意工夫提案の奨励等、従業員のスキルと自発性向上 ・従業員の年齢ギャップの是正（定期的採用） ・取引先・対象市場の偏重是正、事業リスク分散
②ガバナンス・内部統制の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の風通しをよくし、社員に会社の一員としての責任とモチベーション向上を目指す ・オーナーと企業の線引きの明確化（資産の賃貸借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費等） ・財務の透明化 ・計画的に役員への業務権限委譲の促進（オーナーしかできないことの解消） ・役員会の適時開催、議事録等の整備 ・従業員等の職制、職務権限の明確化 ・規定、マニュアルの作成、必要なときに閲覧可能な状態とする ・業務の流れ、指揮命令系統の明確化、効率のよい統制 ・法令遵守による遵法体制の整備
③経営資源のスリム化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に必要な資産の処分、余剰負債の返済 ・滞留在庫や不稼働設備の処分（整理整頓） ・事業と関連性の薄い株主の整理（買い集め等）

（出所）中小企業向け事業引継ぎ検討会 [2015] 16頁より筆者作成

る。いずれにしてもこれら3方向は、日々の企業経営でも重要な活動である。そのため、事業承継準備に入る段階で改めて確認するのではなく、日々の経営活動の中でも確認し、自社を相対的に見る姿勢を堅持しなければならない。

(3) 磨き上げの範囲と手順

会社の磨き上げは、業績改善や経費削減だけでなく、当該企業が有する商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制なども対象となる。これらの無形資産が、企業の「強み」となる。企業の磨き上げには時間がかかるため、事業引継ぎを想定した時期から逆算し、早期に着手することが望ましい。そこでは個人事業主や小規模事業者は、法人成り等により、個人の資産・家計と事業を区別する方法もある。なお、事業引継ぎ手続に着手する以前は、多くの経営者や事業主は、当該事象への十分な知識を有していない。そのため、よろず支援拠点や商工会議所、商工会等の支援を受け、経営改善に取り組むことも有効である。他方、負債が大きく、事業再生が必要な場合、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構を活用し、金融調整等に取り組むことも視野に入れられるとされる（中小企業向け事業引継ぎ検討会〔2015〕17頁）。このように磨き上げの対象は幅広く、経営資源だけではなく、当該企業の外的環境との局面でも考えられなければならない。つまり、当該企業が自社を相対的に観察する機会となる。

事業承継準備に入る企業は、相談を受ける機関が譲渡に係る相談者の意向を確認し、相談者が譲渡を希望すると、次段階に移行することになる。ただ、譲渡意思が明確に固まっていない相談者や数年先の譲渡を希望している相談者等の場合は、事業承継は喫緊ではないため、「磨き上げ」の方策等について助言することになる（中小企業向け事業引継ぎ検討会〔2015〕31頁）。それは、公的機関や各種経済団体が設置する事業承継支援機関や当該機関のスタッフも、十分な知識があり、当該事項のみを担当しているわけではない。そのため、「生兵法は大けがの元」ともいわれる通り、時には詳細を熟知した専門家に相談する必要もあ

る。したがって、企業による磨き上げ活動は、ある程度の手順や手法が示されることもあるが、後継候補者である当事者が、実際に経験をしなければ得ることができない経験でもある。ただ、この磨き上げ活動をせずに事業承継をしても、反省せずに物事を前に進めようとすると同様、中途半端なスタートとなり、何かしらの壁にぶつかる脆い面も出てこよう。

5 後継者育成のための活動

通常、前任者の仕事を引継ぐ場合、当然のことながら多くの情報が提供される。そこでは、それらの情報内容が重要になる。事業承継に関しても、おそらく伝達される情報の大部分は、それを遂行するためのさまざまな知識である。一方、明確な情報として伝達されないものもある。製造業の現場では、見て、体で覚えるものである。ここでは情報として伝達される事柄を中心に扱う。

(1) 後継者育成プロジェクト

1) 近畿経済産業局

近畿経済産業局は、関西の起業環境整備を加速させるため、新たな産業と雇用を生み出すベンチャーを関西一体で支援し、「地域でイノベーターを生み、育てる好循環の確立」のため、取組方針を策定した（http://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201703/02.html）。そこでは、2017年9月から、実家が家族経営の中小企業である30代以下の若手対象に後継者育成プロジェクトを開始した。このプロジェクトは、事業承継時に必要なノウハウを伝え、経営資源を生かした新しいビジネスモデルの創出を目的としている。従来の事業承継対策では、資産相続など現経営者である「親」が対象であった。しかし、当該プロジェクトは、実家が中小企業の34歳未満の社会人や大学生5人のチームを中心に運営しようとしている。そして、SNSなどで家業が抱える課題や家業の魅力、イベント情報を発信する。また同世代で家族を持つ若い世代にも情報発信し、親世代の経営者なども支援者として参加可能とする。さらに家業の経営資源を生かし、業態転換などを進める若い経営者を招いたイベン

トも開催することとしている（日経関西経済2017.8.19）。

3つのプロジェクトターゲットへの支援では、①Techvator：経済産業省本省事業やNEDO、関東経済産業局事業等との連携による支援コーディネート、②Renovator：ベンチャー型事業承継講座の開催、③Genovator：ビジネスプラン発表会兼交流会の開催があげられている。これらの事業を通して、「地域でイノベーターを生み、育てる好循環（＝エコシステム）の確立」を目指そうとしている（<http://next-innovation.go.jp/>）。特に②のベンチャー型事業承継講座の支援では、若手後継者が自らの家業の持つ有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に立ち向かい、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦し、社会に新たな価値を生み出すことを目的としている。これらはゼロから立ち上げる起業家ではなく親と同じ形態で家業を継ぐ後継者でもない「ハイブリッド型ベンチャー」である（<http://next-innovation.go.jp/renovator/>）。

(2) 経営者個人を対象とした事業承継の意識啓発 （バトンタッチ・ノート）

2018年1月、東京商工会議所墨田支部は、『社長バトンタッチノート』を作成し、経営者個人を対象として

事業承継の意識啓発事業を開始した。同ノートは、（株）漫画家学会と一般社団法人エンディングメッセージ普及協会が製作した。フィクションの漫画は、健康で病気知らずの経営者の企業に、その息子が入社し、営業を担当するところから始まる。ある日、社長が出先で脳梗塞により倒れ、救急車で運ばれ、数日間、意識が戻らない状況になった。会社の全判断を社長のみが行ってきたため、その数日間、業務が滞り、関係者が路頭に迷った様子が描かれている。信用金庫からの運転資金の融資も社長の健康が前提であったため、新たな融資の契約手続きが進まない状況に陥る。何より家族だけでなく、古参社員から入社してまだ日が経っていない社員までの混迷ぶりが強調されている。幸い社長は意識を取り戻し、それまで社長1人に集中していた意思決定を見直し、会社を息子へバトンタッチする準備に本腰を入れて取り組むところまでが描かれている（東京商工会議所 [2018] 4-29頁）。いささか誇大に強調している嫌いはあるが、バトンタッチ・ノートでは日常を当たり前と思わず、事業承継準備に早期の取り掛かる必要性が明確にされている。

漫画を振り返る形で、経営者は、①健康を過信しないこと、②株式を100%保有している場合、取締役会や臨時株主総会を開催できないこと、③企業規模や業績、その年齢や後継者の育成状況などにより、70～80

図表6 経営のバトンタッチを進める3つのステップ

STEP1：セルフチェック（『社長バトンタッチ・ノート』の作成）

- ・バトンタッチ・ノート（中小企業の経営者らが自らの事業承継に向け、事業の現状と課題を把握することを目的とした自社診断ツール）

↓

STEP2：専門家・支援機関への相談

- ・事業承継では、一般的に事業ノウハウや人脈等の承継に加え、経営管理や組織体制、法務や税務面における対策も検討
- ・事業承継対策を経営者が1人で完璧に準備することは困難であるため、具体的な対策に着手する場合、早めに専門家や支援機関等（商工会議所、顧問税理士・顧問弁護士、取引金融機関）に相談

↓

STEP3：具体的な対策実行に着手

- ・事業承継対策は、全体を俯瞰し、事業・法務・税務など複眼的視点から取り組むことが重要
- ・事業を引継ぐ側の相手（後継者）あつての進捗・展開となるため、対策には想定していた以上に時間と手間がかかる

（出所）東京商工会議所墨田支部 [2018] 34頁（一部改）

点の準備の必要性、④会社の規模や状況等に応じて、さまざまな事業承継対策の組み合わせを考える必要性、⑤不測の事態に備えた「任意後見制度」「民事信託」の活用等について紹介をしている。これらを踏まえ、『社長バトンタッチ・ノート』に言及し、①ノートの目的と活用法、②ノート記入の留意事項を説明している。前者は、中小企業経営者が将来の事業承継に向けて自己評価し、自社の現状と課題等の把握を目的とした早期の気づきを与えるものである。特に経営のバトンタッチを完了させる目標時期を明確に定め、その対策を着実に進めていく重要性を強調している。後者では、経営者自身の率直な自己評価を無理に埋めず、今後考え方が変化した場合には、修正が可能なように鉛筆書きを推奨している（東京商工会議所[2018] 30-33頁）。

またバトンタッチ・ノートでは、まず企業の現状と後継者の選定状況を記入する。会社名、社長名、資本金、従業員数、後継者選定の後は、候補者名、経営バトンタッチの完了時期、後継者と現社長との関係、後継者の現状を1頁に記入する（東京商工会議所[2018] 35頁）。これらを明確にした上で、「経営のバトンタッチを進める3つのステップ」に入る。これらのステップを踏むことにより、順を追って事業承継を進めようとするものである。このようにして自社独自の問題を経営者も後継候補者も自覚するようになることを期待している。

バトンタッチ・ノートでは、会社の役員構成、株主構成、現状分析として、①（SWOT）現状分析、②（財務諸表）、会社及び社長個人の資産保有状況、社内の業務分担（総務、資金繰り、取引先、その他）、社長のみ不測の事態が生じた場合の影響、その場合の緊急連絡先、社内・社外の関係者（主要販売先・主要仕入先・主要外注先など）を細かく記入することとしている（東京商工会議所墨田支部[2018] 35-41頁）。最後には「未来の社長への手紙～10年後、当社の経営を担っている貴方へ～」とし、後継者が10年後に読むことを想定し、現社長が最も伝えたいこと、経営者として大切にしてほしいこと、会社・事業への想いなどの頁を設けている。社長が経営者として大切にしている価値観や理念、自社に対する評価など、①現在は、

経営理念・モットー・現在の自社に対する評価、②過去は、過去の苦労話や出会い・嬉しかったこと、今日の経営状況に至るまでのエピソードや印象深い出来事など、③未来は、10年後の会社を思い浮かべての予想、どうなってほしいかを、希望を含めて記入するようになっている（東京商工会議所[2018] 42-43頁）。このように東京商工会議所墨田支部が示したバトンタッチ・ノートは、企業そのものを取り上げているに過ぎない。つまり、第三者承継を念頭に置いているが、一定の流れの中で企業の透明性が高まり、それまでの社長の仕事をシェアできる組織へと脱皮していく段階が提示されている。

（3）各機関による事業承継啓発・教育

これまでも各地でいわゆる「後継者塾」が開催されてきた。開催主体は、地方自治体、経済団体、中小企業診断士、公認会計士・税理士、経営コンサルタントによる民間設置など多様である。ここでは各機関の事業承継に関する知識の伝達を取り上げる。

1) 中小企業大学校

中小企業大学校は、独立行政法人中小企業基盤整備機構法（平成14年法律第147号）第15条第1項第2号の規定に基づき、中小企業支援担当者等の養成及び研修並びに中小企業者に対する経営方法及び技術研修を行う機関である。同大学校では、経営後継者研修を開催して2018年で39年目になる。これまでに700名以上の修了者を輩出し、後継者教育・養成機関の老舗といえる。同大学校では、「経営者としてのマインド」「経営者としてのスキル」中心に10ヵ月に亘り、全日制で講義や実習が行われている。研修の対象者は、中小企業の経営後継者候補または経営幹部候補である。受講料はその期間が長く、宿泊費なども発生するため、126万円を徴収している（中小企業大学校ウェブサイト）。

また同大学校東京校では、2017年6月、事業承継セミナー「私が家業を継ぐと決めた瞬間～経営者は何を伝え、後継者はどう学ぶのか～」を開催した。同セミナーは東京校の後継者育成専門プログラム「経営後継者研修」の卒業生による事例紹介である。セミナーでは、事業承継の勘どころは「中小企業は自社の弱みを強みに変えようとするが、強みを強化することで弱み

は相対的に薄まる」とし、SWOT分析を勧めている。さらに事業の魅力づくりと後継者の能力を磨くことも指摘し、経営者に付帯サービスと真に提供すべき中核製品の区別を促し、後継者に従業員との人間関係構築を大切にする一方で、自社の従来のカラーに安易に染まらない気構えを求めている（中小企業基盤整備機構2017.7.15）。このような実際の体験を話す機会は、机上での事業承継に関する知識取得ではなく、リアルな経験を持つ人から学ぶ機会となる。当該後継候補者が実際に事業を引き継ぐことは経験価値となり、何物にも代えがたい経験である。実際に経験したこの話を聞くことは、自らをその場に置き、想像を巡らせる仮想体験の機会ともなるだろう。

2) 地方自治体

愛知県では、2018年度から中小企業支援の拡充のため、年度予算として事業承継支援策として4億4,000万円を計上した。ここでは後継者を育成する「後継者育成塾」を運営し、事業承継に必要な資金の制度融資の拡充が主である（日経2018.2.13）。また政令指定都市である横浜市経済局では、事業承継センター株式会社に運営を委託し、「よこはま後継者塾」を開催している。対象は横浜市内の中小企業承継予定と承継後間もない者であり、定員は20名である。毎月8回開催しており、各回3時間である。費用は無料である。講義内容は、①経営理念(1)、②経営理念(2)、③ビジネスモデル、④戦略と組織、⑤労務管理、⑥決算書と管理会計、⑦自社の経営指標、⑧5年後の経営ビジョン発表会、である（横浜市経済局ウェブサイト）。これらは基本的に座学中心である。

東京都八王子市では、八王子市産業振興部企業支援課が「はちおうじ未来塾」を主催し、2018年で第12期となる。内容は、革新的な経営を行っている経営者が講師を務めている。ここでは体験談、経営手法、講師推薦図書の配付を行い、グループディスカッションや交流会を行っている。またHFA（Hachioji Future Association）：卒塾生を中心とした異業種交流グループを組織している。対象は40歳程度までの市内の中小企業後継者であり、募集人員は10名前後である。参加費は10万円を徴収している（八王子市産業振興部ウェブサイト）。東京都調布市では、調布市（調布市産業振興

課）と多摩信用金庫が主催し、後継者塾を開催している。2018年には3年目を迎え、第3期となる（東京都調布市ウェブサイト）。

東京都品川区では、地域振興部商業・ものづくり課が後継者塾を開催している。事業承継士（専門家）による経営に必要とされる講義を8回実施している。内容は、訪問相談は事業承継センターに委託しているが、①後継者問題（後継者争い、育成方法、後継者不在）、②税務関連（高株価で困っている、納税額が心配、納税資金対策）、③家族の争い（遺産分割、遺言）、④株式の問題（株式が分散、問題株主の存在、名義株、後継者にどう持たせるか）、⑤その他（借金・連帯保証人の引継ぎ、退職金の捻出・適正額、会社一個人間の貸付）、について取り上げている（東京都品川区ウェブサイト）。

これらの自治体は、首都圏あるいは都市部の地方自治体を中心に行っている。企業経営全般については、座学を中心としており、開催している自治体が多い。ただ、八王子市のように市内あるいは周辺の経営者を招き、アクティブラーニング形式の講座がある点は目立っている。

3) 経済団体

京都府でよろず支援拠点を運営している（公財）京都産業21は、事業承継を円滑に進めるため、経営者としてのリーダーシップ、財務、人材、マーケティング、ITを使用した経営計画の作成のほか、経営革新、経営改善、現場改善計画等について、専門家を派遣している。これは2015年6月から約半年で宿泊研修も取り入れて実施している。対象は京都府内の中小企業における後継予定者もしくは事業承継後、概ね3年以内の者である。カリキュラムは、①リーダーシップと経営戦略と経営革新方法、②財務会計の知識、③人材育成と労務管理、④中小企業のマーケティング戦略、⑤IT活用による経営革新、⑥ケース研修、⑦発表会、の順で宿泊費等は参加者負担であるが、講習料等は無料としている（京都産業21ウェブサイト）。これらのカリキュラムは、民間の税理士法人や監査法人、コンサルティングファームなどが有料で実施していることが多いが、公的機関との大きな差は受講料の有無や多寡であろう。

秋田商工会議所経営支援課では、秋田県の委託事業として「後継者育成塾」を開催している。全5回であり、毎回4時間を設定している。定員は30名であり、費用として5,000円を徴収している。当該育成塾では、修了認定者のメリットとして、秋田県新事業展開資金（事業承継資金）の利率が1.75%から1.60%に減額されるメリットがある（秋田商工会議所ウェブサイト）。

奈良県では、一般社団法人奈良県中小企業診断士会が事業承継に関して、①事業承継の相談（後継者不在、事業譲渡・事業譲受・事業承継の手順）、②事業承継に必要な知識の習得、③事業承継のための資金調達（事業承継に必要な設備資金や運転資金の助成または融資）、④M&Aなどによる第三者への事業譲渡、⑤後継候補者とのマッチング（後継者不在による後継候補者とのマッチング）、⑥事業承継に関する相続税や贈与税の納税猶予（後継者への自社株式の相続や贈与に関する納税猶予制度）、⑦事業承継対策に関する情報提供、⑧その他事業承継全般に分け、関係機関との連携を模索している。次世代経営者育成研修プログラムでは、政府（国）が創業促進施策を増やしても、当該事業が長く継続しなければ真の地域活性化には結びつかないという認識の上に立っている。そこで、「環境変化に対応できる次世代経営者の育成」が地域活性化の最重要課題とし、奈良県中小企業診断士会の有志が次世代経営者育成塾を立ち上げたそうである（奈良県中小企業診断士会ウェブサイト）。プログラム内容は、①リーダーシップ、②コミュニケーション能力の向上、③事業承継、④戦略マップ、⑤事業計画策定、⑥財務・会計、⑦知的資産経営に関するものであり、各地で開催されている後継者育成のプログラムとほぼ同様である。

4) 民間

京葉銀行では、「アルファバンクの後継者塾」を主催し、αBANK ビジネスクラブが共催している。カリキュラムの実施は事業承継センターが行っている（日本経済新聞2016.10.5）。同様に千葉興業銀行では、ちば興銀「経営塾」を開催している。特定非営利活動法人コスモス経営塾を事務委託先としている。受講の対象者は、事業後継者（2世）を対象とし、正会員は2世

経営者に限定している。入会期間は1年6ヵ月であり、2017年現在で卒業生の会に約130名が所属している。同塾は2005年以降毎月開催している（京葉銀行ウェブサイト）。

また沖縄銀行では、定員を30社、50名程度とし、全6回で各回4時間の講座を開催している。受講の対象者は、創業5年以内の経営者（創業予定者を含む）、後継予定者（経営幹部）である。セミナー内容は、①創業・後継者の心構えと社長の仕事、②人材戦略の立て方、トップラインを上げるマーケティング、③会計で会社を強くするポイント、銀行からみた会社経営、公的機関における支援メニューの活用、④事業計画の立案、⑤事業計画の立案、⑥事業計画の立案、である。参加費は15,000円を徴収している（沖縄銀行ウェブサイト）。

さらに静岡銀行は、受講者の対象を法人限定とし、個人事業主は対象外としている。また60歳未満の現役経営者・後継者候補、経営者・後継者候補を補佐し、経営の実務担当者も対象に加えている。内容は、①リアルサービス：フォーラム、地域フォーラム、セミナー、ゼミナール、ワークショップ、交流会、視察・見学、コンサルティング、ビジネスマッチング、②web サービス：一般コンテンツ+会員専用コンテンツに分かれている。年会費として6万円を徴収している（静岡銀行ウェブサイト）。

(4) 後継者教育の多重性

本節では、後継者育成のための活動を取り上げた。近畿経済産業局が行っている後継者育成プロジェクトは、実家が家族経営の中小企業である30歳以下の若手を対象に開始しているため、これまでの後継者教育の対象とする層をかなり下げた感が強い。その中では、「跡継ぎ」を「アトツギ」と表記するだけでなく、内容や手段に関してもかなりドラスティックなものとなっている。

また東京商工会議所墨田支部が発行した『社長バトントッチ・ノート』は、事業承継についてはきっかけを与える些細なものではあるが、自然と自らの置かれている立場を考えるきっかけになるものである。それは後継候補者だけではなく、現経営者にとっても、当

該企業関係者にとってもインパクトのあるものであるかもしれない。

そして、各機関による事業承継の啓発・教育活動については、いささか冗長に取り上げた面があるが、中小企業大学校、地方自治体、経済関連団体、そして金融機関を中心とする民間機関において、各々実施されている。多くの事例や内容を取り上げたのは、その多重性を示すためである。各機関がそれぞれにほぼ同様の事業を実施しており、それを実際に動かす機関が同じであることは珍しくない。もちろんそれらの委託された機関に対して、メニューの要望をし、アレンジしてもらうことは可能であろう。ただ、同じ機関が担当すると、主体が地方自治体、経済関連団体、民間機関と異なってはいても、内容はかなりの部分において重なっていることは否めない。受講者にとっては、何度も繰り返し講義を受けることで、知識が増えることは悪いことではない。ただ、重なる部分は、無駄とはいえなくても、ここまで幾重にも同様のことを行う必要性については再考の余地がある。

6 おわりに

本稿では、近年の事業承継政策の傾向に触れた後、これまで事業承継が大きな問題となることもなく、進捗してきた少し前の時期までを簡単に振り返った。最近では、事業承継がニュースにならない日がないほどになっている。そして、さまざまな施策が矢継ぎ早に提示される中、多くの機関がこれに関わり、自治体や経済団体を中心として、さまざまな取り組みが行われている。しかし、それらは多重に行われており、別の視点から見ると重なっていることが多いため、無駄と判断せざるを得ないような政策も多くある。

現在行われている事業承継政策は、当初から行政や経済関係団体における政策立案者が計画し、実行しようとしてきたものではない。現場で時間をかけて練成されたものに対して、やはり異なる視点からその優劣の判断をしているに過ぎない。本来、事業承継が順調に進捗し、後継者のリーダーシップが十分に発揮されることが理想である。人口減少が激しい地域では、今後も仕事がない、企業が減少していくと推測されてい

る。確かにそのようになった地方自治体では同様の現象が観察できる。ここでは、事業の承継と会社（企業）の承継に分けて考える必要がある。他方で、経営事象を中心として、再生するための方策を考える必要もあろう。

本稿で取り上げたように「磨き上げ」活動は、企業の財務や人材育成などにも及び、多岐に亘っている。これらすべての磨き上げは容易ではない。M&Aを視野に入れる譲渡希望企業は、あらゆる局面の磨き上げにより、企業価値を上げることが大切である。一方、磨き上げは親族による承継が行われる企業にとっても、事業承継をする上で有効である。その場合、磨き上げた分野や部分は一部であっても活用すべきである。それは事業承継をする時点だけではなく、その後の経営においても重要だからである。

参考文献・資料

- 石川和男 [2017] 「事業承継政策の展開と支援現場における課題」 商学研究所『商学研究所報』第48巻第7号, 1-28頁
- 石川和男 [2018a] 「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—」 『商学研究所報』専修大学商学研究所, 第49巻第5号, 1-29頁
- 石川和男 [2018b] 「地域における中小事業者生き残りのための枠組み構築—親族承継を見据えた取り組み強化を中心に」 『地域デザイン』地域デザイン学会, No.11, 155-174頁
- 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, 1-10頁
- 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 [2012] 『平成24年経済センサス・活動調査』
- 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カ年計画）」経済産業省, 1-32頁
- 中小企業庁 [2017b]『2017年版小規模企業白書』
- 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
- 東京商工会議所墨田支部 [2018]『社長バトンタッチノートー想いを未来へつなく事業承継一』東京商工会議所墨田支部
- 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, 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
- 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, 1頁
- 日本経済新聞地方兵庫, 2017.6.6
- 日本経済新聞地方経済面, 関西経済, 2017.8.19
- 日本経済新聞, 2017.10.6
- 日本経済新聞地方経済面千葉, 2017.12.7
- 日本経済新聞2018.2.13
- 日本経済新聞2018.4.5
- 日本経済新聞2018.5.13
- 日経産業新聞, 荒井邦彦「事業承継の現場から」2017.11.7
- 日経産業新聞, 荒井邦彦「事業承継の現場から—親族か M&Aか」2017.12.19
- 日経産業新聞, 宇野俊英「事業承継の現場から—専門家への早めの相談」2017.12.5
- 日経産業新聞, 村上義昭「事業承継の現場から」2017.11.14
- 日経産業新聞, 村上義昭「事業承継の現場から—後継者にも適齢期」2018.1.16
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.5.15
- 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
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2016.6.15
- 中小機構基盤整備機構「中小企業振興」2017.1.1
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.2.1
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.7.15
- 中小企業基盤整備機構「中小企業振興」2017.9.15
- 中小企業基盤整備機構「中小企業 NEWS」2018.1.1
- 近畿経済産業局 http://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201703/02.html (2018.4.20)
- 中小企業大学校ウェブサイト <http://www.smrj.go.jp/institute/tokyo/about/index.html> (2018.1.10)
- 東京都調布市ウェブサイト <http://www.city.chofu.tokyo.jp/www/genre/000000000000/1315443538730/index.html> (2017.5.30)
- 八王子市産業振興部ウェブサイト <http://www.city.hachioji.tokyo.jp/tantoumadoguchi/016/index.html> (2017.5.30)
- 横浜市経済局ウェブサイト <http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/> (2017.5.30)
- 東京都品川区ウェブサイト <http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/PC/sangyo/index.html> (2017.5.30)
- 京都産業21ウェブサイト <https://www.ki21.jp/> (2018.1.10)
- 秋田商工会議所ウェブサイト <http://www.akitacci.or.jp/> (2017.5.30)
- 奈良県中小企業診断士会ウェブサイト <https://www.nara-shindanshi.jp/> (2018.1.10)
- 京葉銀行ウェブサイト <http://www.keiyobank.co.jp/> (2017.5.30)
- 沖縄銀行ウェブサイト <http://www.okinawa-bank.co.jp/> (2017.5.30)
- 静岡銀行ウェブサイト <http://www.shizuokabank.co.jp/> (2017.5.30)