

中小企業の事業承継

— 人口減少局面における事業承継の考察 —

Business succession of the medium and small-sized business
Consideration of the business succession in the population decline situation

妙見 昌彦[※]

Masahiko Yoshimi[※]

目 次

1. はじめに
2. 事業承継の現状
3. 中小企業の事業承継問題点
4. 事業承継ガイドライン
5. 事業承継の事例
6. これからの事業承継
7. おわりに

1. はじめに

現在日本では、少子高齢化（人口減少局面）における中小企業庁の中小企業・事業承継施策が数々実行されてきたが、なかなか中小企業の事業承継ができず停滞している。

原因として、中小企業経営者が事業承継対策の大切さを理解していないこと及び事業承継に絡む問題点を認識していない、また事業承継期間の認識の甘さなどが上げられ、このままでは益々廃業に追い込まれる企業が増えていくと考えられる。

事例を交えながら、この局面における中小企業の事業承継をいかに行うべきかを考察する。

中小企業庁も中小企業白書の中で承継のことを「事業承継」として扱っているが、本来は一部分の事業の承継ではなく、企業全体として、「企業承継」と見るべきであるとは思うが、現在は「事業承継」という言い回しが一般化しており、ここでは敢えて「事業承継」とすることにした。

これに関連する問題として、「事業再生」「企業再生」があるが、これらも同義で語られることが多いが、本来は明確に区別されるべきである。

中小企業も、大企業もそれぞれに「事業承継」が存在すると思われるが、そもそも「中小企業の事業承継」とは何なのか。次の様に定義されている、【事業承継とは、会社の経営を後継者に引き継ぐことをいい、中堅中小企業にとって、オーナー社長の経営手腕が会社の強みや存立基盤そのものになっていることが多く、「誰」を後継者にして事業を引き継ぐのかは重要な経営課題である。また、事業承継は単に「次の社長を誰にするか（経営承継）」という問題ではなく、会社の経営権そのものの「自社株を誰に引き継ぐか（所有承継）」、「後継者教育をどう行うか（後継者教育）」という問題も

※日本経済大学経済学部商学科

重要である。】⁽¹⁾

ここで述べられていることを元に中小企業の事業承継を考えると大きく3つに分類される、先ず第一は「経営の承継」（経営及び経営者の交替）、第二に「所有の承継」（株及び資産）、第三に後継者教育（親族・親族外）と考えられる。

日本の経済の中で中小企業者は全企業数382万者、中小企業数381万者（内、小規模企業数325万者⁽²⁾）、中小企業の占める比率は99.7%と高く、そのなかでも小規模企業者が85.3%と占める割合が高い。今回は小規模事業者の実態にフォーカスを当てて考察してみた。

近年経営者が高齢化する中で後継者が決まってない企業の割合は全体の77.6%⁽³⁾と多く、事業承継が進んでいるとは言えない。

日本経済にとっては中小企業の事業承継と企業の存続は重要な課題である。

2. 事業承継の現状

我が国の中小企業は、企業数で現在381万社で企業全体の99.7%を占める。雇用では全体の70.1%（3361万人/4794万人）を占め、優れた技術を持つ中小企業も数多く存在している。

ところが、事業承継にあたっては、何らかの障害があると認識している経営者は全体の40%強（図1）に上っている。

また、小規模事業者が何代目の経営者かの調査結果では、54.2%の経営者が2代目以降の経営者となっている。これはすなわち一度以上は事業承継をしてきている事業者が半数以上いるということである。（図2）

また「現経営者と先代経営者の関係」では20年以上前は子供への承継が83.2%、現在48.8%、親族以外への承継が20年以上前7.6%、現在39.1%と増加している。（図3）

また中小企業経営者の平均年齢が61歳⁽⁴⁾に手が届きつつあるにもかかわらず、多くの中小企業経営者は後継者を見つけられないでいるのが現状である。

事業承継（後継者）についての方針（図4）によると 承継予定で後継者が決定している経営者は22.4%、承継予定で後継者候補がいるが9.9%、候補者がいないのが5.9%となっている。実に77.6%が後継者が決定していないか、事業承継しないか又は廃業を考えている企業である。

前出の図4 事業承継についての方針 で廃業を考えている者に対し、廃業を考える理由を聞いたものがある。（図5）これを見ると第一番の理由として「高齢化のため」47.0%とある、次に「業績が厳しいため」が24.6%である、三番目として「従業員に適任者がいない」10.3%とある。これらから考察すると事業承継の後継者さえいれば57.3%の企業が事業引継ぎ可能だということだ。このデータからでは廃業後の従業員はどうなるのかはわからないが、雇用の維持も企業としての大事な役目で

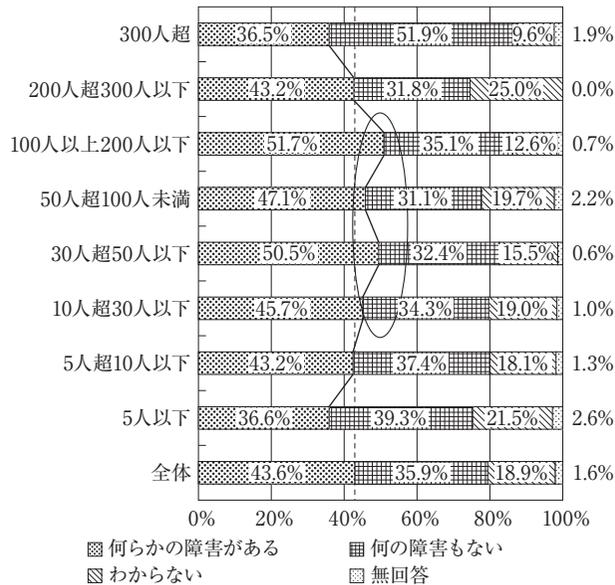
(1) 日本 M&A センターの定義による

(2) 小規模企業白書 2016 年版（2014 年度総務省「事業所企業統計調査」による）

(3) 小規模企業白書 2016 年版

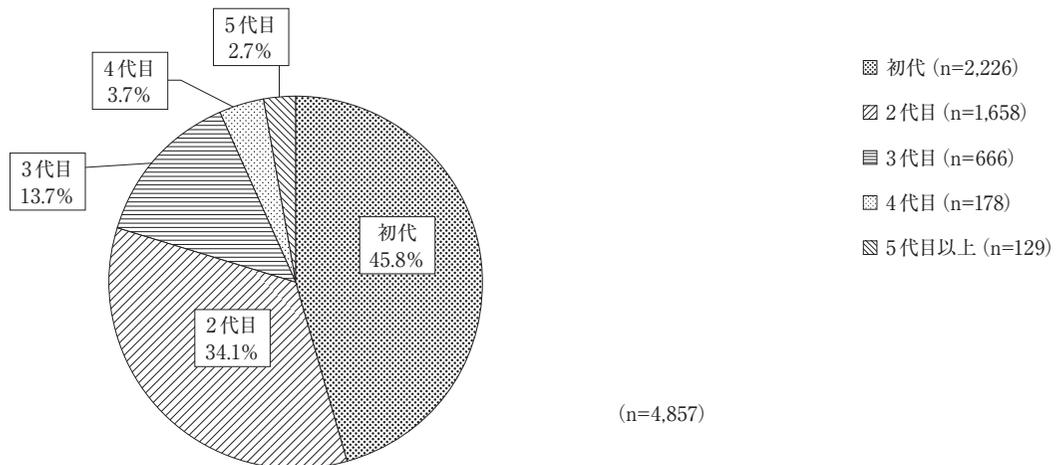
(4) 東京商工リサーチ調べ（2015 年 60.89 歳）

【図1】 事業承継に係る障害の有無



出所：中小企業庁 事業承継ガイドライン

【図2】 何代目の経営者か

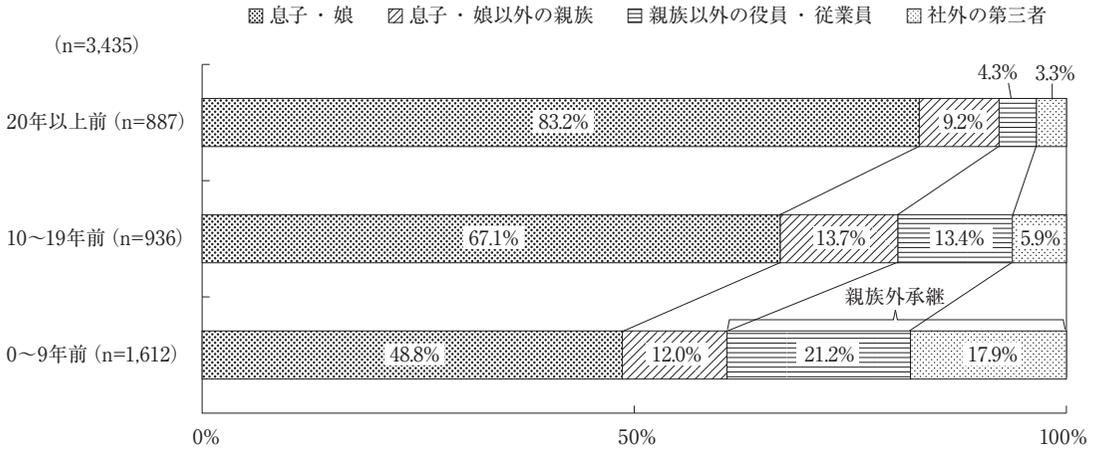


出所：小規模企業白書2016年版

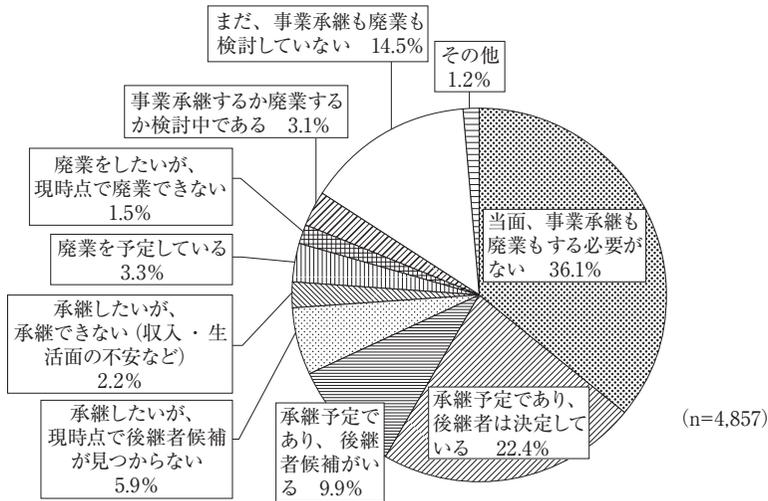
あるのだが。

事業承継の新しい調査として、事業承継後に新しい取り組みをしたかどうかというのが調査項目に上がっている。(図6) 事業承継して継続企業になるためには、新しい取り組み(店舗改装、取引先拡大、商品・サービスの改良改善等10項目以上に及ぶ内容)が必要で、旧態依然のままでは事業として継続することができないとの中小企業庁の考え方でもあらうと思われる。新しい取り組みした企業は66.9%にも及び、その企業は新しい取り組み後には業績傾向が上昇基調が23.2%から57.5%に上昇

【図3】 中小企業者の事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係



【図4】 事業承継（後継者）についての方針



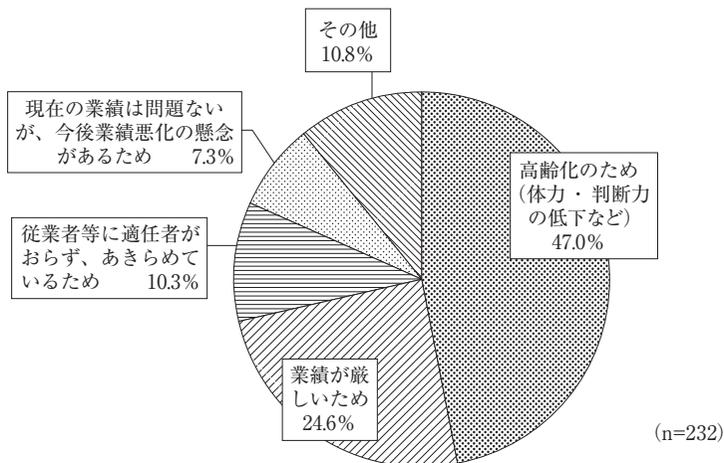
している。(図7) ここには事業承継ただけではだめで、事業承継の成功には新しい取り組みが必要とのことであると思われる。

中小企業代表者の金融機関の借入に対する個人保証の提供状況として、保証有りが2006年78.2% (図8)、2013年には86.7% (図9) と増加傾向にあり、大多数の中小企業経営者が個人保証をしていることが見て取れる。

この個人保証の仕組みが、事業承継を難しくしているのは明らかである。

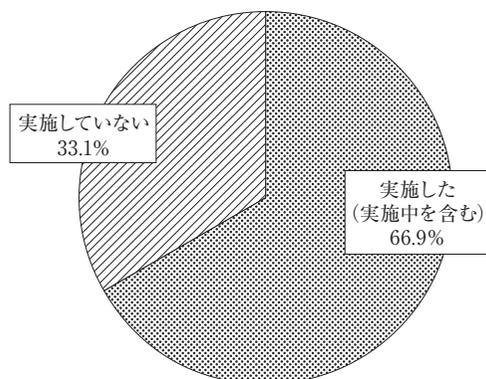
中小企業庁は「事業承継ガイドライン」を2006年に掲げて、中小企業の事業承継を進めてきたにもかかわらず遅々として進んでいない状態にある。

【図5】 「廃業を考えている」理由



出所：小規模事業白書2016年版

【図6】 事業承継後の「新しい取組」の実施の有無

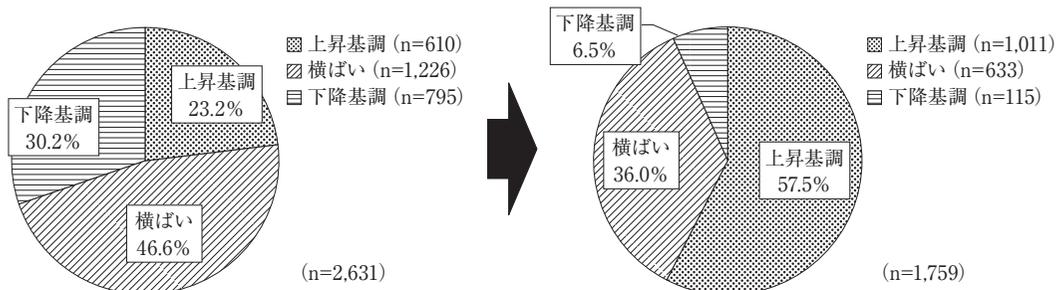


出所：小規模企業白書2016年版

【図7】 事業承継する直前の業績傾向と新しい取組を実施後の業績傾向

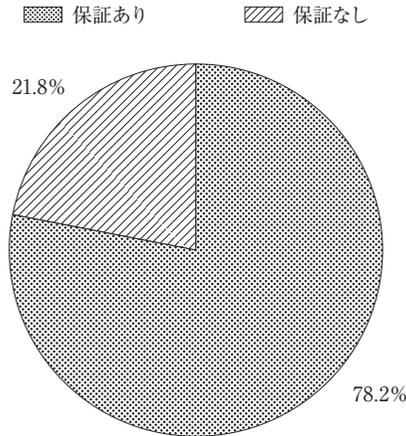
事業承継する直前の業績傾向
(承継直前3年間程度)

新しい取組を実施後の業績傾向
(取組実施3年間程度)



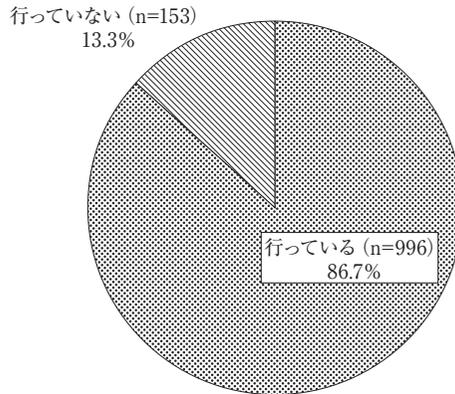
出所：小規模企業白書2016年版

【図8】 中小企業代表者の金融機関の借入に対する個人保証の提供状況



出所：中小企業白書2006年版

【図9】 個人保証提供の有無



出所：個人保証に関する中小企業の実態調査2013年
(リベルタスコンサルティング)

中小企業庁は9年を経過した、2015年「事業引継ぎガイドライン」を掲げ、具体的な事業承継に取り組み始めた。引継ぎガイドラインには具体的な M&A 施策や、事業引継ぎ支援センターの内容が取り上げられ、すぐに「事業承継」に直結する具体的な内容となっている。

3. 中小企業の事業承継問題点

中小企業の事業承継問題については、いつかは必ず訪れる問題なのに、中小企業経営者は事業承継に対して具体的に検討することもなく、先送りしてきた感が否めない。

今日中小企業の事業承継問題となっているのは、後継者の確保をはじめとする種々の問題であり、多くの中小企業経営者にとって悩みの種となっている。その中で大きな問題として捉えられるものを

下記に記述する。

(1) 経営者の高齢化

承継問題として中小企業経営者の平均年齢の上昇があげられる。わが国全体の平均年齢が高齢化している中、経営者の平均年齢は61歳⁽⁵⁾に手が届きつつある。

このような状況下で、中小企業の経営者の平均引退年齢は中規模企業で67.7歳・小規模事業者で70.5歳⁽⁶⁾であるという調査結果を踏まえてみれば、過半の中小企業が今後10年程度の間にはこの問題の対応を迫られることとなる。

この問題の円滑な解決には相当の準備期間（5年～10年）が必要となることを考えれば、我が国の経済社会の喫緊の問題と言っても過言ではない。

経営者の年齢別の経常利益の状況を見ても70歳以上では減少傾向であると答えた企業の割合が小規模事業者で68.0%・中規模企業で50.0%⁽⁷⁾と経営者が高齢になるほど経常利益が減少傾向となり、経営者としても経営能力に加齢による衰えが見てとれる。

中小企業の要である経営者の加齢による経営能力の劣化は、中小企業にとって非常に大きなマイナス要因であり、中小企業存続の致命的なダメージになりかねない

(2) 所有と経営の一体化

我が国においては、中小企業のほとんどが同族会社である。企業における所有と経営の一体化は、事業承継問題の根幹をなす重要なポイントである。従って、同族会社の後継者が創業者一族と無関係に決まるケースは少ない。

中小企業経営者は「経営者」と「オーナー」（またはオーナー一族）を兼ねており、経営と所有の両面を持ちあわせていることがほとんどである。筆者も色々な中小企業の確定申告書を見てきたが、「同族会社」が90%を超える。

また「同族会社」であるがゆえに、後継者が同族から選出される場合がほとんどであり、蛙の子は蛙的に決まってしまうことが多い。

(3) 事業承継に取り組む動機の欠如

事業承継問題がこれだけ大きな問題であるにもかかわらず、多くの中小企業で、事業承継に向けた計画的な準備がされていない。

少なくとも自分が元気なうちは発生しないという安易な考えがあると考えられる。

(4) 少人数経営

小規模事業者というと現在325万者、従業者数は1127万人⁽⁸⁾であり1事業者当たりの平均従業者数

(5) 東京商工リサーチ調べ「社長の平均年齢」2015年 60.89歳（※社長の平均年齢については、調査元により調査の先及びサンプル数が異なるために必ずしも一致しない）

(6) 中小企業白書 2013年版

(7) 中小企業白書 2013年版

(8) 小規模企業白書 2016年版

は3.5人であるので、実態としては構成人員が4人以下というところが多く、事業承継を考える時間も余裕もないというところが実態ではないかと考える。

(5) 認識欠如

上記のように、日本の中小企業の大部分が少人数経営であるがゆえに、「事業承継」をそもそも問題として捉えていない。捉えていないということは、経営者が亡くなるか、健康を害し働けなくなるその日まで認識しないということである。

中小企業の経営者は、人間は必ず年をとり、そしていつかは会社の経営もできない日がくるということ、今は元気でも必ず一線を却く時期がくることを認識しなければならない。

(6) 親族間の騒動

後継者確保の問題に加え、後継者候補がいる場合でも、円滑な事業承継に失敗する例が数多く見られる。先代社長が健在であった時はうまくいっていた親族関係が、先代の死去と共に利害の対立が発生し、財産の譲渡・企業経営の実権を誰が持つのか等の事業承継問題が、争いに発展することもある。

(7) 助言者の不在

現経営者が事業承継の必要性を気づかないと共に、親族ならびに従業者も経営者に対して事業承継を促すように助言できないか、また親族ならびに従業者も事業承継の必要性に気づかないことがある。

(8) 継がせられない問題

後継者に経営者としての能力が身につけていなければ事業承継しようにもできないか、又はしてはいけないという問題がある。また能力のないものに事業承継したとしても、事業承継者も不幸であるし、運命を共にする従業員も不幸である。

多額の借入金のある会社を事業承継することも問題であるし、してはいけない。

4. 事業承継ガイドライン

事業承継の施策については 2006年6月に中小企業庁より「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」が公表されている、また同時期にマンガを使い中小企業経営者に理解しやすい形で「事業承継ガイドライン20問20答～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」が作成されています。

筆者がヒアリングを行った中小企業では、まずこれらの中小企業庁の中小企業施策の公開物が、経営者には読まれていることはないのが現状です。

中小企業庁の施策を中小企業経営者にまず情報として伝わる仕組みを作っていく必要があると思うが、それは別の機会に考察することにする。

これらのガイドラインや手引きを 一般の中小企業経営者が気軽に読んで考え、素直に受け入れて

いるとは考えられない。

何故なら、2006年時点の中小企業経営者・代表者の平均年齢は57.9歳⁽⁹⁾、2015年60.89歳⁽¹⁰⁾と一向に若返りが行われていない。

すなわち、社長が交代せずに行き続けていると考えられる。

団塊の世代が、大量に60歳の定年を迎える2007年問題、定年延長による2012年問題、前期高齢者になる2015年問題、後期高齢者になる2025年問題が存在する。

これらは第二次世界大戦後の「第一次ベビーブーム」による人口ボーナスの招いた結果で、団塊の世代のサラリーマンを論じたものであるが、世代人数が多いということは、すなわち中小企業経営者も多いということにほかならない。

ゆえに、2015年～2025年が中小企業の事業承継の正念場ということになり、この時期に「事業承継」及び「事業引継ぎ」ができなければ、おのずと廃業とならざるを得ないのである。

中小企業における「事業承継問題」は、我が国の産業全体に影響する大きな社会的課題であり、2012年問題・2015年問題・2025年問題は全てこの年齢とそのゾーンに属する人口の多さに起因する。

2006年の中小企業白書では、事業承継問題は30頁に渡って細かく述べられているが、2015年の中小企業白書では、事業承継問題は1頁の記事にすぎない。これは、2006年6月に公開の「事業承継のガイドライン」から、内容を変えて2015年3月に「事業引継ぎガイドライン」として新たに公開されている為であろう。又、中小企業に占める小規模事業者が85%と大部分を占めるため、2016年の小規模企業白書には事業承継関連の記述が20頁強に渡り細かく記述されている。

2006年の「事業承継ガイドライン」では、「第一章 事業承継対策の大切さ」から「第二章 中小企業の事業承継に潜む問題点」、「第三章 事業承継計画の必要性」、「第四章 事業承継を円滑に進めるためのステップ」等々、中小企業経営者に事業承継の重要性・問題点に気づいてもらうことが主体だったが、9年という期間を経過し、事業承継の重要性は、重々認識されたと考えているのであろうか、2015年の「事業引継ぎガイドライン」では「第一章 事業承継の計画的取り組みの必要性」、「第二章 会社に引継ぐ場合 (M&A)」、「第三章 個人に引き継ぐ場合」、「第四章 トラブル対応」と、具体的に事業引継ぎをすることを前提に書かれている。

また2011年には事業引継ぎ支援事業が開始され、中小企業の事業の存続や承継に関する悩みに対応するため、産業競争力強化法に基づき、各府県に「事業引継ぎ支援センター」及び「事業引継ぎ相談窓口」を設置している。

支援センターと相談窓口では、事業の継続や承継、売却・買収に関する相談に、専門家によるきめ細かな対応と支援を行っている。支援センターでは、相談案件がM&A支援につながると判断される場合は、その案件を登録機関に橋渡し等を行なっている。

中小機構は 事業承継支援センター ポータルサイトとしての相談 WEB を開設している⁽¹¹⁾。

(9) 帝国データバンク

(10) 東京商工リサーチ

(11) 独立行政法人中小企業基盤整備機構 (事業承継ポータルサイト)

<http://shoukei.smrj.go.jp/>

小規模企業白書2016年版によると、これらのセンターの施策は、知っている経営者が4.8%、知らない経営者が77.1%と大部分知られておらず、相変わらず中小企業庁の周知方法に問題があると思われる。

5. 事業承継の事例

筆者が関わった事例から、概要を紹介し、それぞれの問題点を考察した。

(1) H社の事例 (社名 H社 関連会社 K社 業種 アパレル販売、製造)

H社は創業90年を超える老舗企業であり、二代目の社長(H社・K社それぞれ)が事業を引き継ぎ順調に来ていたが、バブル崩壊と共に、アパレル業(いまではユニクロに代表されるSPA⁽¹²⁾)として、売上高は減少しながらも、存続の危機といわれるものではなかった。製造機械への設備投資もあり、原材料仕入れもそこそこに膨らんでいる中、海外企業による廉価な製品が市場を席捲し、価格競争のレッドオーシャンへと巻き込まれ、事業は苦境に立たされるようになった。二代目の兄弟でH社・K社をそれぞれ経営者として事業を経営していたが、不運にも二代目の兄弟社長を不慮の交通事故にて一度に失い、事業承継の準備も何も整わないまま三代目(息子兄弟)へと引き継がれた。経営と所有とが一度に、また2社一度にという大変な事業承継であった。しかし、この時点においては三代目となる息子兄弟は既にこの会社内で働いており、経営に関する部分と現場に関する実務についてはある程度習得しており、それが突然の事業承継を助けたように思われる。

中小企業には事業承継の時には、代表者保証という大きな社会的な問題がある。事業を承継する上では、中小企業は避けて通れない問題である。

相続における所有権・経営権の問題と、代表者保証の問題をクリアし、承継会社として事業を存続してきているが、新たな問題として、先にも記述したが、アパレル業界自体が構造不況の業種であり、経営においても三代目兄弟社長の経営への取り組みの違いもあり、色々と問題が多発している。

この問題を解決するために、構造不況の業種の解決に別業態を取り入れるためM&Aに踏み切った。これが功を奏し、順調に売上高を伸ばしてきている。

経営への取り組みの問題については、「ヒト」の問題であり、コントロールが難しい問題ではあるが、コンサルティングによるヒアリングや指導もあり改善してきていると思われる。

この事例では、不慮の事故であるので、全く事業承継の準備が取れなかったことにも問題があるが、経営者はある程度余裕を持つ必要がある、この事例では承継時期も先代経営者が60歳代、後継者が40歳代であるので、早期に事業承継問題を考えていれば、十分な対応が取れたかもしれない。「事業承継」の失敗ではないが、十分な時間のある時期に考慮すべき問題である。

なお現在、次期経営者も50歳代になっており、次期の事業承継の方針を纏める時期にきており、事業承継について提案もしているが具体的な動きは未だにない。

(12) SPA (speciality store retailer of private label apparel) とは、アパレル分野を中心として、小売業が製造の分野まで踏み込み、自社のオリジナル商品の企画開発を行い、自社で販売する方法。

(2) J社の事例(社名 J社 業種 工事業)

J社は創業8年目の比較的新しい会社で、通信工事業ということで割りと新しいビジネスモデルの会社であり、創業後から5期までは順調に売上高も推移していた。経営者は、子供がいない女性経営者であった。

工事業という業態ながら、大した設備投資もなく、大手企業を元請けに持ち、ほぼ無借金経営を続けてきていた。

経営者には7年を経過した時点で、計画では80名を社員に持ち、その中から次世代の経営者の選出し、未来へ事業をつなぐというビジョンがあったが、5年経過時にガンを患い闘病生活をしながらの経営になってしまった。ビジョンと実態はどんどん乖離してゆき、売上高も下降傾向になり、売上高下降時にはありがちな利益率も低下したり、従業員の退職もある、という悪循環の中、8期を迎え、残った数少ない従業員にEBO⁽¹³⁾すべく後継者の選定を行ったが、従業員の中にはすぐに経営をできる人財がおらず、SUM⁽¹⁴⁾として事業再生のコンサルタントを入れることにした。

本来事業再生のコンサルタントとは十分な話し合いの時間を持つべきではあるが、闘病と経営ということもあり、話し合いの時間を十分に持てないまま、経営者が亡くなってしまった。事業再生コンサルタントとしては、DD⁽¹⁵⁾の時間も持てず、情報が欠落しているものは補いながら、金融機関交渉(代表者保証の入替え等)及び次期経営者の選択及び後継経営者教育を行いながら業務を続けている。

工事業という業種の性格上、現場感覚の職人気質の人材を経営者教育していくのは至難の業である。事業承継後継者教育においては、経営素養不適合だった場合のEBOを研究する必要があるようだ。

(3) Y社の事例(社名 Y社 業種 卸売業)

Y社は創業100年を超える老舗企業であり、三代目の社長が事業を引き継ぎ順調に来ており、設備投資もバブル期とあいまって、投資金額も膨れ上がってきていた。バブルが崩壊しても、卸売業として、売上高は減少しながらも、存続の危機といわれるものではなかった。がしかし、三代目社長には娘二人で息子がおらず、事業承継をためらっていたところ、ある時期に、社長がいきなり長女の娘婿を社内へ招き入れ部長職を与えてしまった。

社内への引き入れについては従業員の誰もが聞いておらず、何の知識もない娘婿では、社内の信頼関係を得られることもなく、半年で会社を去る結果となってしまった。この事により、経営者に対する社内の不信感が強まり、退職者も出始め、売上高減少の影響もあり事業は衰退へ向かっていた。それらの心労がたたったのか、社長は脳梗塞で倒れ、半身の自由が効かない体になり、経営者不在の会社は、経営破綻し廃業してしまった。

この事業承継の失敗の原因は、安易な後継者選択と後継者育成への準備及び計画の不足である。少

(13) EBO (Employee Buy-Out エンプロイーバイアウト: 企業の全部または一部を役員・従業員等(従業員持株会等を含む)が株式を買い取ることにより、経営権を取得するケース)

(14) SUM (Set Up Manager: セットアップマネージャー: 後継者がまだ経営的に十分な能力を持たないため、一時的に経営を引き受け、後継者が社長として就任するまでの中継ぎ人財のこと)

(15) DD (デューデリジェンスとは、M&Aを実施するにあたって、M&A対象について事業・財務・法務・人事・システム・環境等対象会社の特性に応じて種々の詳細な調査することを指す。)

なくとも5年をかけて準備すべきであるとの提案をしたが聞き入れてもらえなかった。経営の素人である娘婿を後継者に選んだのであるから、SUMの提案もしたが、これも聞き入れられることはなかった。

この事例でもあるように、中小企業経営者は「事業承継」への意識・知識がないことが経営の失敗につながる。十分な時間のある時期に「事業承継」を考え始めるべきである。

また、コンサルタントの意見も素直に受け入れるという回りに耳を貸すという態度も経営者には必要であると思われる。

(4) M社の事例(社名 M社 業種 工事業)

M社は創業50年を超える老舗企業であり、二代目の社長が事業を引き継ぎ順調に来ており、バブル期も順調に売上高が推移していた。

一旦事業承継という形で、初代社長が会長へと就任し、また長男が社長へと就任し、何期かの決算も順調にこなしてきていた。ただ、株式をもつ先代会長と次代社長とが、経営を行うにあたり、社内の安定がとれない状況であった。要するに、経営と所有のどちらとも分散が行われていたのである。

それでもまだ業績が好調なこととあいまって、社業は発展していたのだが、業態の構造的変化があり、箱物工事の減少があり、会長としてはメンテナンス工事を考えていたが、社長の意向により箱物受注を追跡した結果、売上高を落とし、経営破綻し民事再生となった。

民事再生後も規模は縮小したものの、会社は存続し事業を進めている。そうした中で会長は亡くなり、社長も心労の為、心筋梗塞で入院するなど次期の事業承継問題が出てきているが、具体的な策もとらずに、事業継続している。

この事業承継の失敗の原因は、高齢の会長と後継者の社長との間で経営及び所有に関する分散があり、特に経営権の委譲が行われなかったことにある。多くの中小企業が行いがちな、引退にむけて会長職を作るという問題である。

また先代からの事業承継が失敗しているにもかかわらず、次期の事業承継には、現在60代の社長の娘(事業承継は当然考えていない)しかおらず、従業員、役員の中からEBOを早急に検討すべきであろう。

6. これからの中小企業の事業承継

中小企業白書に2014年版迄は頁をさいて「事業承継」が掲載されていたが、2015年版、2016年版では1頁のみ、それも事業引継ぎセンターの案内が出ているのみである。中小企業の85%は小規模事業者であるので「事業承継」問題の掲載は小規模企業白書に掲載されている。

現在の日本では、2006年の「事業承継ガイドライン」の時代は終わり、2015年の「事業引き継ぎガイドライン」の時代に入っている。

これらからひとくと、事業承継・引き継ぎと言葉は変わっているが、内容としては事業承継である。

しかし、「事業引き継ぎガイドライン」では、大きく二つの取り組みとなっている、一つ目は、M&A⁽¹⁶⁾による場合と、二つ目は「事業引継ぎセンター」を活用することである。

要するに中小企業経営者に「事業承継」を、ガイドラインを使って「PUSH 戦略」で今までは行ってきたが、生き残りたければ、早めに「事業引継ぎセンター」へ相談して、後継者がいなければ、M&A で会社を売却するか後継者をマッチングにて探しなさいという「PULL 戦略」への転換をはかったと思われる。

2006年の「事業承継ガイドライン20問20答」でも、マンガを使用して書いてあるものの内容的には複雑でわかりにくいものであった。結局、中小企業経営者は前出の考察の通り、何も策をもたず、漫然と時間が流れてしまったのである。

2015年の「事業引継ぎガイドライン」でも、マンガ調の「事業引継ぎハンドブック」を作成して、図入りでわかりやすくしているものの、中小企業経営者にはまだまだ縁遠いものであろう。

頁をめくると、目次の次に「まずは相談」と書いてあり、経営者をまず、商工会議所や事業引継ぎセンターへと誘うしくみを加えているのがわかる。

ここでの定義は、「事業引継ぎ」は後継者がみつからない場合に社外に後継者を求めることと定義しており、2006年とは違い、事業承継できない経営者を対象としているのがわかる。

そもそも中小企業事業者の70%が赤字企業であり、事業存続の儲かるビジネスモデルを描けない事業者は、赤字の会社（借金のある会社）を息子に継がせるわけにもいかず、全ての会社を事業承継するわけにはいかず、全ての会社を存続させるわけにはいかないというのも、一つの施策であるのかなとは考える。存続には経済合理性がなければダメだということである。

また M&A の方法を取るにしても、買う側にすれば、企業価値のない会社を M&A することはないので、廃業という方向しかなくなるのではないだろうか。

また「事業引継ぎガイドライン」の中では、上記の売側の対応と「M&A による譲り受け」についても書いてあり、筆者の事例にもありますように、事業を継続していく方法として価値のあるビジネスモデルの買収も一つの存続の道である。

M&A には民間の専門事業者を使う場合もあり、筆者の関わった案件では、銀行がマッチングのアドバイザーから資金調達等の仲介を行うこともあった。これなどはリレーションシップバンキング⁽¹⁷⁾の一貫として今後地銀を中心に M&A マッチングが広がっていくものと考えられる。

「事業引継ぎハンドブック」には第一に M&A、第二に後継者マッチング、最後に円滑な廃業についての内容もある。廃業については、内容として廃業に関する相談窓口（商工会議所）や小規模企業共済、経営者保証に関するガイドラインなどがあり、廃業を考える経営者も相談に訪れることができる仕組みを作っている。

要するに企業価値のある企業は M&A で引継ぎ、企業価値のなくなった企業には廃業という選択があるということであろうか。

(16) M&A (Mergers & Acquisitions : 合併と買収) (事業引継ぎガイドラインの中では、合併買収という言葉は使わずに単に「事業を他の会社に引き継ぐこと」としてしています)

(17) リレーションシップバンキングとは、金融機関の経営手法の一つであり、長期的に継続する取引関係の中から、金融機関が借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て融資を実行することをいう。

7. おわりに

以上述べてきたように、中小企業の「事業承継」は、あまり実行されておらず実際の承継はいきあたりばったりの感がある。「事業承継ガイドライン」や「事業引継ぎガイドライン」の内容が、事業承継の手法として使用されるまでいかない。よって、中小企業経営者がもっと危機感を持ち、経営者は誰しものが亡くなるものだという認識のもと、もう一度、中小企業経営者は、今迄を改めて、「事業承継」を一から考える時期にきていると思うが、平均年齢から見ると時期は相当遅いと思われる。

しかし、現経営者がまだ元気なうちに、2025年問題にならないうちに、事業承継の対策を取る、もしくは、現在の中小企業庁の施策である「事業引継ぎ」の施策を取ることが必要である。

今回、中小企業の事業承継について論じたが、今後の「事業引継ぎ」についても今後はM&Aの案件も増えることが考えられるので、モニタリングした上で、2015年問題が決着するであろう、2020年のオリンピックの時期に再度、「事業承継」から「事業引継ぎ」のスキームについて考察したい。