

基調報告

プッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局
プロジェクトマネージャー (PM)

ミライWOつなぐ経営研究所 代表 魚路剛司氏

■はじめに

本日のシンポジウムテーマには「事業承継支援に対する考え方」が含まれていることを踏まえ、前半では、国の事業承継支援の取組みの軌跡・動向について言及し、後半では、本日大勢ご参加いただいている支援機関(行政機関・金融機関・士業等)の皆さまと、事業承継支援に対する考え方・取組み方^(※)について「目線合わせ」をさせていただきたい。

■国の事業承継支援の推移

【① 深刻な中小企業経営者の高齢化】

2015年からの2025年までの10年の間に、70歳を超えてしまう中小企業や小規模事業者の経営者が約245万人に達する見通しである。現在、中小企業数は約381万者といわれており、その3分の2の経営者が70歳超という現実を迎えようとしている。さらに、約半数の127万人には後継者が未定であるというデータが国から公表されている(図1)。

中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢

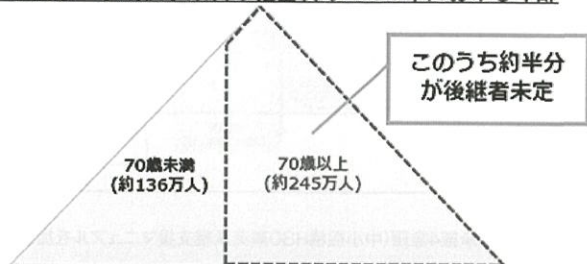


図1 平成28年総務省「個人企業経済調査」、同年株式会社DBファイルから推計

従って、喫緊の課題は、日本経済の屋台骨を支えてきた中小企業の漸減解消である。しかも、2015年当時の中小企業経営者の年齢分布の最高値は66歳であるが、2018年のそれは68歳位となる。先述の70歳は中小企業経営者の平均退任年齢であり、自ずから数年で、その平均退任年齢に迫る見通しである。

また、全国事務局のPMとして地方各地を訪問しているが、危機的状況を実感する。人口及び事業者数の減少が顕著であり、後継者不在による倒産や廃業が進展しており、危機感を持った地方自治体(県)が急増している。そのような経緯から、国は各県に予算配分し、地域経済の衰退を食い止め地方創生に役立てる、その前提として『事業承継』をキーワード

に掲げた政策を立案し推進していく意思である。

【②事業承継ガイドラインの10年ぶりの改正】

国が事業承継を繰返し声高に唱えるようになったターニングポイントは、平成28年12月の「事業承継ガイドライン」の10年ぶりの改正があると考えられる。とくに、早期・計画的な取組みを促進する中で『「60歳」を着手の目安』と、中小企業経営者の年齢を限定表記した国の発出は極めて異例であり、その進捗現況への焦燥や打開への決意と受け止められる。なお、2017年データでは、その平均年齢は59.5歳であり、平均退任年齢70歳までの約10年間で事業を承継して欲しいとの要請も感じられよう。

【③事業承継ネットワーク構築事業】

前年の骨格となるガイドラインの改正を受け、平成29年度施策として事業承継ネットワーク構築事業が展開された。これは、地方自治体(県)を中心として、地元の中小企業が抱える事業承継の問題に対して、金融機関・商工会議所・士業等専門家等が「かかりつけ医」として事業承継に対して経営者に“気づき”を与え、地域に拠点を構える中小機構地域本部・事業引継ぎ支援センター・信用保証協会等の支援機関が一体となって連携して(オール千葉)、課題解決に向けて取組むスキームである。しかし、その過程で行われた事業承継診断における質問項目「会社の10年後の夢について語り合える後継者候補はいるか」「候補者に対して会社を託す意思があることを明確に伝えたか」に対する回答を通じた、当事者間のコミュニケーション不足は深刻であった。また、千葉県も含めた活動実施19県・45,852の診断件数(参画機関数1,123)に対して、事業承継診断ヒアリングシートの実施機関数が592(52.7%)に留まったことは課題であり、さらに、「専門家に繋いだ件数」1,219(2.7%)は極端に少なく、つまり「出口戦略」ができていなかったということである。とくに、前向きと評価できる「今後対応が必要な件数」が15,484(33.8%)に対して、「支援の必要なし」が21,823(47.6%)と約半数に及んだことは、次年度の課題となる。

■プッシュ型事業承継支援高度化事業

前述した平成29年度事業承継施策を受け、平成30年度事業承継施策(①事業承継補助金、②事業承継税制拡充、③プッシュ型事業承継支援高度化事業(以下、「プッシュ型」という))の開始に至る。とくに、事業承継の課題解決に寄与するものと期待されるプッシュ型について概観する(図2)。

全国事務局のもと、都道府県を中心として事業承

継が推進されていくが、そこに責任者となる事業承継コーディネーター（CO）が1~2名配置される。なお、広域に及ぶ千葉県の場合、北・中央・南の三地域ごとにブロックCOが配置され、ブロックCOにおいて「ブロック支援者リスト（士業等専門家）」を作成し、その専門家を通して中小企業の課題解決を図る、というフローとなる。なお、中小機構は、金融機関・商工会議所等の「かかりつけ医」を支援（研修）する役割となる。この「かかりつけ医」が事業承継診断票に基づき、中小企業の経営者との対話を重ねて“気づき”を与え、士業等専門家や支援機関に取次ぎ、最終的には個者支援（出口戦略）まで導くこととなる。ここで重要となるのは、都道府県と承継COの連携である。私がその任として、全国を巡回してみると、都道府県のリーダーシップ如何で、積極的な動きができているか、もしくは消極的な姿勢に留まっているかに分かれている。現在、実質的に47都道府県がプッシュ型に参画している。（地域事務局：（一社）千葉県商工会議所連合会）

図2 プッシュ型事業承継支援高度化事業イメージ図

はじめに ①なぜ事業承継をやるのか(WHY) ?

支援機関内で事業承継支援の目線を合わせる

「事業承継支援」は、4つのボックスで考える。

顕在化
(相談に来る)

潜在的
(相談に来ない)

債務超過
(業績不良)

債務超過
(業績良好)

ポリウムゾーン

支援機関が認識している
支援対象事業者

中小企業

支援対象事業全
体

新: 「自ら相談に来る
相談が品で相談内容
で悩んでいる」など

「真」は企業数は多いが、
自ら相談に来ないで
助けてほしい (助けて) が必
要
事業承継に取り組まなく
廃業した組合。
地域内有限ネットワークや
サブ貸しチェーン。
廃業状況などに
与える影響を認識する。

経営者との対話を経て、事業承継の「やる気スイッチ」

事例報告

千葉県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 梅澤道博氏

■「事業承継ネットワークちば」の概要

平成30年度、千葉県が主導して立ち上げた「事業承継支援ネットワークちば」について、フローを説明しておきたい(図4)。

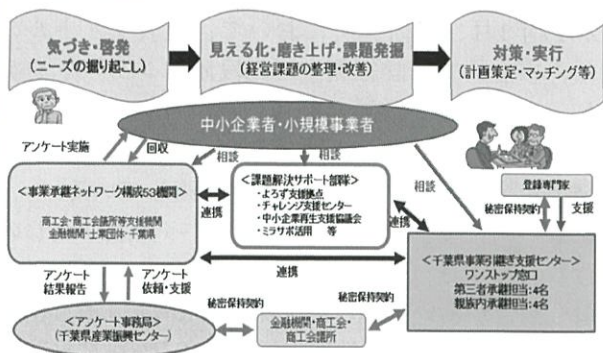


図4「事業承継支援ネットワークちば」の概要図

①千葉県産業振興センターが事務局として②事業承継支援ネットワーク構成53機関(県・金融機関・士業団体・商工会・商工会議所等支援機関)が「アンケート=事業承継診断」を実施し、中小企業経営者に「気づき」を与え、場合によっては「見える化・磨き上げ」等の課題整理を経て、事業承継・引継ぎの相談対応のうえ事業承継計画の策定・実行という出口戦略までの「ワンストップ機能」が整備された。また、①と②(内、金融機関・商工会・商工会議所)及び千葉県事業引継ぎ支援センターは秘密保持契約締結を含め連携しており、診断内容のチェック体制も整備された。なお、事業承継診断は前年度も実施されたがフィードバックまでには至らず、本年度はこれら改善点が反映されたスキームとなっている。

■「千葉県事業引継ぎ支援センター」の機能

千葉県事業引継ぎ支援センター(以下、「センター」という)は、経済産業省の委託事業(千葉商工会議所が受託)として平成27年7月に設置され、その支援内容には、①M&Aの支援(相手先の選定までを含む)、②親族内・従業員承継の相談、③事業承継の啓蒙活動がある。今般、センターでもプッシュ型のスタートに呼応し、とくに、親族内承継(問題が根深く多岐に渡るため相談対応に時間を要する)に対応すべく、人員を4名増強し合計8名の「ワンストップ体制」を構築して、関係当事者の利便性向上に向けた相談窓口の整理を図った(図5)。

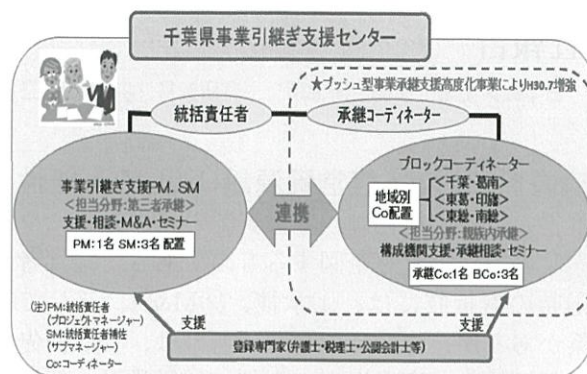


図5「千葉県事業引継ぎ支援センター」の組織図(支援図)

■センターを活用した問題解決(相談事例紹介)

①親族内承継(50歳代/機械修理業C社)

問題点: 代表者が復帰不能な病気に罹患。急遽、後継者が業務を引継ぐ状況が発生。

対応策: ヒアリング結果、株式引継ぎ・相続財産洗い出し・後継者株式取得資金等の課題を抽出。各専門家及び金融機関への具体的相談。

結果: 代表者の弟が後継者となり代表権を引継ぎ、従業員雇用・得意先と継続取引を維持。

②従業員承継(80歳代/産業廃棄物処理業D社) (商工会議所相談員からの紹介)

問題点: 従業員が事業承継希望も資金調達に問題。

対応策: 顧問税理士が売買契約、会社価値算定(個人所有土地含む)、及び金融機関と連携を図り、後継者の資金調達をサポート。

結果: 資金調達実現により円滑に事業引継ぎ完了。

③M&A(60歳代/人材派遣業E社)

問題点: 亡夫を継ぎ妻が社長になるも後継者不在。従業員雇用・取引先との関係維持を懸念。

対応策: 社長希望を汲みセンター内で譲受先突合。

結果: 従業員雇用(就業条件継続)確約の上場企業2社選定、内1社とM&A成立。社長希望条件成就、かつ福利厚生充実という成果享受。

④M&A仲介会社活用(60歳代/サービス業F社)

問題点: 後継者不在、高齢化で継続経営が困難。

対応策: センターに登録された提携M&A会社より引合いがあり、M&A会社を紹介。

結果: 複数のM&A会社と面談、内1社とアドバイザー(代理人)契約。希望通り約3カ月後という短期間での譲渡契約成立。

最後に、事業承継に関する悩みごとがある場合、まずは当センターのような「無料の公的相談窓口」を活用し、相談されることを強く勧奨したい。

調査報告

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 井上考二氏

■廃業時における経営資源譲り渡しの可能性

本日の報告の趣旨は、経営資源の譲り渡しにより廃業時の課題解決を企図するものである。経営者の引退時の選択肢には、①承継、②M&A、そして③廃業があるが、廃業時の課題（割合）は、①取引先との関係清算、②事業資産の売却、③従業員の雇用先確保等は高いが、意外にも④個人保証／連帯保証の問題は相対的に低い（2014年版中小企業白書）。よって、廃業による影響を緩和する等の課題を解決する支援策が求められる。その手懸りとして、当研究所編の2017年版新規開業白書や研究員論文（深沼・井上（2006））を概観し、以下事項を確認した。

【①経営資源を譲り受けて開業する企業】

- ・部門の廃止や倒産・廃業により消滅してしまう事業を、元従業員が「再利用可能な経営資源を活用して」事実上再生
- ・14.9%の新規開業企業が、倒産・廃業（見込含む）企業から「何らかの経営資源を譲り受け」開業
- ・譲り受けた経営資源は、機械・車両等設備、仕入先・外注先、販売先・受注先、従業員等

【②廃業時に取引ネットワークを譲り渡す企業】

- ・従業員数20人以下程度の小規模企業では、経営者が引退すると廃業するケースが多数
- ・M&Aで事業全体を譲り渡すのではなく、販売先、受注先、仕入先、外注先等の外部の企業や消費者との「取引ネットワークを同業者や従業員に意識的に引継がせる」

つまり、廃業時に経営資源を譲り渡す企業が一定程度存在し、その増加を促進させることが、廃業による影響緩和に資する可能性が高いと思料される。

■経営資源譲り渡しに関するアンケート調査結果

経営資源の譲り渡しに関するアンケート	
調査時点	2017年1月
調査方法	・インターネットを使ったアンケート。 （インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施。
調査対象	・事前調査 事業を経営したことがある人（経営中である人を含む）、ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業員数が300人以上の企業を除く。 ・詳細調査 事業をやめる際、他社や開業予定者などに、①経営資源を譲り渡した企業（譲渡企業）と、②経営資源を譲り渡さなかった企業（非譲渡企業）。 ※事業を経営中や休業中のケース、親族に事業をすべて承継させたケースは、廃業したわけではないため詳細調査の調査対象とはしていない。

※譲り渡し：対価が発生したかどうかを問わず、事業をやめたり縮小したりする際に自らが保有している経営資源の全部または一部を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと。

経営資源の譲り渡しに関するアンケート			
	合 計	譲渡企業	非譲渡企業
依頼件数	1万6,264件	—	—
依頼先	登録モニターの属性情報をもとに、2015年以前に経営者である人のうち、2016年までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼。		
事前調査の回収数	2,825件	—	—
うち詳細調査の調査対象	1,220件	365件	855件
詳細調査の回収数	831件	253件	578件
（回収率）	（68.1%）	（69.3%）	（67.6%）

2017年1月、当研究所において、上表タイトルの通り、事前調査と詳細調査の二段階アンケートを実施し、以下に調査結果を整理した。

- ①経営資源の譲り渡しは少なからず行われている
 - ・廃業企業の3割は経営資源を譲り渡している。
- ②企業の属性や経営資源の内容によって譲り渡しが行われやすさ（割合）は異なる
 - ・最も割合が高い業種は卸売業（40.9%）、最も割合が低い業種は教育・学習支援業（10.7%）である。
 - ・従業員規模の大きい企業は譲り渡し割合が高い。
 - ・事業所が自宅兼用の場合は譲り渡し割合が低い。
- ③譲り渡しは円滑な廃業を促すうえで有用である
 - ・譲り渡し企業の45.1%が満足している。
- ④譲り渡しは広く認知されているとはいえない
 - ・抵抗感や必要な制度について「わからない」という回答が一定数存在している。これは、譲り渡しの相談相手の質問で、「家族・親族」が最も多く（36.8%）、「誰にも相談せず」も約3割（29.2%）存在し、各支援機関への相談割合も総じて低い割合に留まることから推察できよう。

■譲り渡しを促進するための支援策

①	情報提供やコンサルによる経営者の啓発
②	譲り渡しの相手の紹介
③	価格情報を蓄積して対価の相場を形成
④	譲り渡しをスムーズに行うための支援
	◇具体的手続を相談できる専門家・専門機関の紹介 ◇譲り受ける企業が必要な資金の融資

経営資源の譲り渡しは、現在、必ずしも一般的な取組みとはいえないが、従業員雇用や取引先関係の維持に資する等、廃業時に直面する課題解決の手段には成り得る。経営者の高齢化が進展し、高齢を理由とした廃業の増加が想定される中、その重要性は今後高まっていくものと推測される。以上、調査報告の纏めとしたい。



シンポジウムには中小企業支援に関心を持たれた多くの参加者が来場

第二部 事例報告

元有限会社かずさ企画 代表取締役 **監物清一氏**
株式会社経営承継支援 M&Aコンサルタント **山川亮太氏**

■M&Aによる事業承継の成功事例インタビュー

◆有限会社かずさ企画の事業概要（千葉県君津市）

【事業内容】介護事業（デイサービス）

【売上高】約4,000万円 【従業員数】15名

【定員】19名 【強み】地域密着サービスの提供

山川 M&Aを何処でお知りになったのか？

監物 M&Aは以前から後継者探しの一手法として報道等で興味を持っていた。しかし、具体的な利用法等の詳細な内容までは承知していなかった。

山川 今般利活用された千葉県事業引継ぎ支援センター（以下「センター」という）の存在はご自身で調べられたのか？

監物 M&Aは商工会議所に事業承継の件で相談に赴いた際、センターのパンフレットを拝見して是非相談したいとの思いに至り訪問した。

山川 M&Aを決意された経緯は？

監物 息子は他の会社に勤務しており、引継ぐ気持ちはなく後継者不在であった。事業承継は以前から思案するも、『まだ先のこと』と真剣な検討に及ばず時が経過していた。5年程前に狭心症を患い手術し数日入院した際、点滴を打ちながら天井を眺めていると、頭の中を様々なことがよぎり、結果「①後継者不在、②健康不安」が大きな要因となった。

山川 その時のご家族の反応は？

監物 妻とは以前から相談を重ねていた。私の健康問題もあり、M&Aには妻の方がより積極的であった。私に何かあった時の会社整理手続（廃業等）に懸念を持っており、『この機会に是非…』と。

山川 従業員や親戚には相談されたのか？

監物 社内の「キーマン」の一人には口外厳禁のうえ、M&Aの方向性と経過を周知した。

山川 M&A仲介業者の選定基準（依頼時には何を重点に考えられた）は？

監物 地元の金融機関等を通じ、M&A業者の紹介依頼を試みるも数年間音信不通であった。その折に“藁をも掴む思い”でセンターを訪問し御社（株経営承継支援）の紹介を受け、面談を重ね決断した。また、考慮した重点項目は以下4点挙げられる。

①「秘密漏洩は大丈夫か、従業員に知られることなく進めることができるか」…秘密保持確約契約を締結し、細心の注意を払って進めていただき、安心することができた。ただ、M&A実行に必要な膨大な資料の準備や、財務内容に関する質問への自力対応は大変困難で、従業員に気づかれずに作業することは一層の注意が必要で苦慮する面もあった。

②「譲渡価格ほどのくらいか」…相場観を掴むのに苦慮したが、譲渡価格の指標となる株式評価に関する参考資料を基に説明いただき、納得して進めることができた。

③「成約の可能性はどのくらいか」…成約の成否が不確定である旨は、事前説明を受け承知していた。買手先探索を開始するにあたり、不知のアプローチ先情報や経営状況に対し不安を感じながらも、進捗過程の緊密な連絡等の信頼関係を築きながら、成約に近づいていることを実感することができた。

④「従業員の立場は保証されるのか」…事業承継において従業員の継続雇用は、最も重要かつ心配な事項であることを理解してくれる買手候補先の探索を進めていただき、安心することができた。

山川 従業員への周知で最も注意を払われたことは何か？

監物 周知の時期について相当神経を使ったことは事実。契約締結後の土曜日の業務終了後、一室に全員を集めて、重々しい雰囲気にならないよう車座になり周知した。買手会社のこと、譲渡後にはその会社に私もしばらく残ること、私が何時でも相談に乗ること等丁寧に説明したところ、反対意見は誰一人なく『このまま働きたい！』という声もあがり安心した。

なお、前述した社内の「キーマン」は、以前から私の健康問題を承知し心配してくれていたこともあり、契約締結前には周知しM&Aによる事業の継続を前向きに受け入れてくれた。

山川 買手先の選定基準は？

監物 当社の社内文化を尊重し、従業員の立場が保証される環境で『一緒にやっ払いこう！』と提供いただけることを最も重視した。

山川 買手先が現れるまで経営面での影響は？

監物 M&Aの仲介を依頼したからそれで終わりというのではなく、経営には手を抜かずに日々淡々と業務をこなしていった。

山川 M&A実行後の社内体制の状況は？

監物 新社長は買手先（同業他社）の社長が兼務され、管理者は常勤（出向）されている。実行後の約1カ月間は別々の会社と一緒にすることで現場に活力が生まれた半面、「仕事のやり方」で双方議論が起ることもあった。そのような際には、私と新社長で都度話し合いを行い、「早急にならず、相互に尊重して進めていく」という原点を確認し合いながら軌道修正を図ることで、より強固な信頼関係を構築することができた。業務の引継ぎも比較的短期間で終了し、現在は引退して身体を休ませることもできており、とても良い生活環境で毎日を過ごせている。

山川 センターへの相談時と事業譲渡後を比較してM&Aに対する考えや思いに変化は？

監物 センターに相談後、直接2社紹介いただき協議するも不調に終わったが、『当社の事業に興味を持ってくれる会社がある』との気づきは印象的であった。その後センターから、M&A仲介業者の御社（㈱経営承継支援）を紹介いただき、約半年後に順調に成約に至ったが、66歳でM&Aによる事業承継を決意してから5年の月日を要したように、決して簡単なことではなかったと実感した。

山川 私生活を含めた人生観の変化は？

監物 これまで私の肩にのしかかっていた「（会社経営や従業員雇用に対する）責任」の二文字が取れ、心身ともに軽くなり正直“ほっ”としている。が、毎日が日曜日になるのも如何かということで、現在コンビニエンスストアでアルバイト（週3日・1日4時間）をしているが、大変刺激的である（笑）。

山川 最後に皆さまへのメッセージを。

監物 後継者問題を抱える経営者は大変多いと思うが、M&Aはその問題解決の有効な手法であることを伝導する役割を果たしていただきたいと願う。

パネルディスカッション.....

モデレータ：千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構長
商経学部准教授 鈴木直志



活発な議論が展開されたパネルディスカッション

【①パネルディスカッション】

鈴木 高齢化社会の加速度的進展が見込まれるが、10年単位の長期的視点に立った事業承継支援の方法や体制整備への課題は何か？

魚路 「かかりつけ医」（＝支援機関）と経営者との対話力の向上が挙げられる。全国を巡回すると、事業承継支援に対する地域間の「温度差」（危機感⇔やらされ感）を実感するが、現場における関係性の日々深化は課題解決に重要である。また、予算配分を受けた基礎自治体（市町村）が、中小企業診断士等の専門家を雇用して課題解決に取り組む等、事業承継支援の「“地域特性をいかした”自走式」体制の構築に向けた動きが散見され始めたことは、望ましいものと評価できる。

梅澤 図3の②×④の象限（第Ⅲ象限）にある中小企業からは、企業規模や財務内容の脆弱性から事業承継支援によるフィーの獲得が困難で、金融機関等の民間（支援機関）の関与が希薄になる現状がある。従って、国の予算配分によって、中小企業に対する「ドアノック（事業承継診断）」が促進されるべく、専門家を含めた民間に対しても、フィーの獲得等何らかのインセンティブが付与される仕組みの構築が必要である。また、“やる気のある”地方自治体や商工会議所等に対する「傾斜的な重点支援」も有効策である。

井上 事業承継やM&A等、経営者の高齢化に伴う支援策から抜け落ちている視点、つまり、経営者自らの「経営目的」の認識の欠如がある。当然「事業の継続」という使命感もあるだろうが、「自らの生きがい」「生活資金の獲得」を優先し、事業を止めるに

止められない現状も相当数あろう。そのような支援先に対しては、効果的アプローチを試みる必要がある。例えば、予め、①雇用従業員の（同業）他社への移籍、②取引先に対する事業閉鎖見込の告知→他社取引の随時移管許諾、③取引先に対する事業閉鎖後の引継先の告知、これらプロセス（約束事）を踏んで身軽な家族経営の形態を整え、何時でも事業を止められる状態にしておく、というような方策は検討の余地があると考ええる。

山川 M&A仲介業者の視点から申し上げれば、中小企業庁の統計によれば、親族外承継の一手法であるM&Aは、20年前の全体比2%から直近の20%程にまで増加していることは、事業戦略として浸透している証左なのではないか。本日のシンポジウムのような機会を通じてM&Aの有効性を訴求し、事業承継ネットワーク等の活用を促進していきたい。

鈴木 事業承継におけるM&A活用の促進策は？ 事例報告の補足をいただきたい。

梅澤 支援機関や専門家の皆さまには、関与先に対して、M&Aは「買収」等のネガティブなイメージのものとは全く異なり、「事業承継の一つの方法論」であることを徹底して告知いただきたい。

監物 M&A実行経験者の視点から申し上げれば、大きなリスク（①後継者不在、②健康不安、③自らの年齢（M&A決意時66歳（現在71歳））に直面して初めて、事業承継やM&Aに早急に取組むことの重要性を認識した。経営者に何らかの「支障」が生じ、事業継続が困難になり廃業という選択をする前に、事業を承継する手立て（=M&Aは有力な手段／従業員承継も検討したが実際には相当困難）を講ずる必要がある。「生涯現役」を志す経営者の方にも、高齢になったら健康なうちに、事業承継を意識して対応されることを望みたい。

山川 M&Aによる事業承継には、①従業員は雇用を確保され会社は安定を維持、②オーナーは株式売却等の利益（現金）を獲得、③シナジー効果による業績向上の可能性の享受等、様々なメリットがある。なお、M&A仲介業者は増加しており、その選定は困難と思われるが、M&Aの成約実績やセンター等公的機関との連携体制の構築に基づく信頼性の有無、さらには、手数料等の報酬体系の内容を精査して決定されることが大事であろう。

鈴木 中小企業の事業承継やM&Aを生産性向上に活用する戦略的視点を、事業を譲り受ける側の視点から教示いただきたい。

魚路 現状、M&Aに関する企業の情報割合は、譲

り受け7割⇔譲り渡し3割で、本来この割合は逆であるべきであり、そこに課題があるはずである。その課題とは、本日の報告でも一貫して申し上げたが、『自分ごとで考える』と『（第Ⅲ象限に）潜在化している中小企業に働きかけて（第Ⅱ象限に）顕在化させる』ことができなければ、譲り渡し企業は増加しない。その課題解決のためにも、日頃からの『対話』が重要なのである。その成果として（金融機関等の支援機関から）譲り受けを希望する企業には、譲り渡しを希望する企業の様々な情報が提供され、その中からM&Aが成約に至れば、自社の成長戦略や生産性向上に直結し、ひいては、より強い企業が誕生して地域経済の活性化にも寄与するだろう。

梅澤 千葉県では、譲り渡し相談企業が約35%⇔譲り受け相談企業が約40%という望ましい状況である。また、M&Aは譲り受け企業にとっては「企業戦略」であり、「お金で時を買う」ようなものである。

【譲り受け希望企業からの相談事例】

①不動産管理業G社：約4,000件の管理物件あり。原状回復に係る修繕は外注していたが、リフォーム会社を買収し内製化によるコスト削減を実現。

②総合コンサル業H社：シルバービジネスに注力。相続等の相談内容には居宅老朽化の問題も多いことから、建築会社を買収し既存業務である税務・法務を含めたシルバーに関する全体支援を実現。

これら事例が示している通り、譲り受け企業には、何らかの「考え方（=戦略）」がなければ、生産性向上の実現は困難であろう。

【②会場の参加者との質疑応答】

質問 廃業時の経営資源（設備や従業員等）を「譲り受けた」企業の解析も要望したい。すなわち、ベストプラクティス発信のシステム化は、生産性向上や事業承継の活性化が期待できるのでは？

井上 調査報告と同じタイミングで「経営資源の譲り受けに関するアンケート」も実施している。結果としては、「譲り受けて良かった」との回答が相当数を占め、譲り受けて開業した企業のパフォーマンス向上に寄与している傾向が確認された。一方、「譲り渡した」企業としては、不知の相手に譲り渡したくない、従業員の雇用は本当に維持されるのか、といった懸念や心配があり、信頼できる相手先に譲り渡したいとの思いがある。そのような観点を踏まえて生産性の向上を図るには、良好な関係性の構築等のプロセスを経たうえで譲り受ける、もしくは

はM&Aで買収する等の取組みが必要となろう。

質問 プッシュ型への取組みの熱量が都道府県により差があるようであるが、機能している都道府県には何らかの特徴があるのか？

魚路 プッシュ型への取組みに積極的である都道府県では、参画している全ての「事業承継ネットワーク構成機関」に対して、都道府県の担当職員がプッシュ型への理解を深めるべく“汗をかいて”説明するための巡回ができています。そのような都道府県では、入口の事業承継診断から出口の事業承継支援までの一気通貫で、多くの関与が為されている。

質問 センターでのM&A支援件数が近年増加しているが、その要因となっている「エンジン」は何であるのか？

梅澤 M&A支援事業は、平成27年7月から開始して4年目を迎えるが、相談件数・成約件数ともに下表の通り順調な増加傾向を示している。

	相談件数	成約件数
平成28年3月度	100	1
平成29年3月度	200	8
平成30年3月度	300	18
今年度（平成30年11月現在）	400	18

業務内容を周知し、「譲り渡し／譲り受け」希望の双方の経営者から相談を受け、マッチングから成約に至るまでに概ね半年から1年を要すが、その間の「情報の蓄積及び提供」の有効性が認知されてきている結果であると考えます。

質問 小規模事業者ほど経営者への依存度が高くなる傾向があるが、それに伴ってM&Aの難易度も高くなるのか？

梅澤 私見であるが、陳腐化した業種・業態や財務状況の悪化（債務超過）、また、全ての機能が経営者に集中し従業員も少人数というケースでは、M&Aの成約



参加者からの熱のこもった質問

は相当困難と判断せざるを得ない案件も正直ある。しかし、優良な取引先（商流）や技術力等の「光るもの」が堅持され、また、経営者が体力の続く限り「事業引継ぎ」への信念を持って会社に残留し、知的資産（ノウハウ等）を継承する前提があれば望みがあるので、積極的に関与する意向である。

総括

千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構長
商経学部准教授 **鈴木直志**

千葉商科大学経済研究所では、毎年、中小企業の喫緊の経営課題をシンポジウムのテーマに掲げているが、今年のテーマの決定には、前職（(独法)中小企業基盤整備機構）の上司（現職：中小企業事業引継ぎ支援全国本部）との企画相談の際に受けたアドバイスによる示唆があった。

それは、『昨年から事業承継支援の“潮目”が変わった』との言である。中小企業庁「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）」（平成29年7月）によれば、今後5年間で「事業承継ネットワーク構成機関」による25～30万社の事業承継診断を実施、また、「事業引継ぎ支援センター」によるM&Aマッチング件数も5年後には2,000件を目指す、という高い目標が設定された。従来の事業承継支援は、国（主体：中小機構）による集中支援であったが、支援対象が多すぎることから必要以上に時間を要するため、昨年から都道府県に予算配分等ある程度主体を移し、今年はプッシュ型の開始によりさらに拡充させた。然るにプッシュ型とは、支援体制の集中型から分散型への移行である。さらに、今回の企画では「千葉県」という、よりローカルな方向に焦点を絞ることで、より効果的な訴求が見込めるとの判断から、センターの梅澤様には事例報告とパネルディスカッションにご登壇いただき、支援体制が集中型から分散型に移行したことを意図をもって強調した。

また、M&Aによる事業承継について、秘密事項やナーバスな問題があるにもかかわらず、譲り渡し側の貴重な事例報告を拝聴する機会に恵まれた。ご紹介いただいた梅澤様、及びご報告・ご登壇いただいた監物様と山川様に、心より感謝申し上げたい。

最後に、事業承継は今日最大の経営課題であり、経営者の高齢化の加速度的進展を深刻に受け止め、今回ご参加いただいた支援機関（行政機関・金融機関・士業等）の皆さまとの間で、課題解決に向けて構築された協力体制（オール千葉）に本学も積極的に参画することを表明して、本日のシンポジウムの纏めとしたい。

シンポジウム記録執筆者

中小企業診断士(千葉商科大学大学院中小企業診断士養成コース修了)

柴田多敏

本日の皆さまの報告から、事業承継問題は待ったなしの状況であり、多くの課題が浮き彫りとなり、早急に課題解決に動く必要性を強く認識した。このまま対策を取らずにいと、遠くない将来、日本の多くの中小企業が消滅する可能性があるという現実をデータとともに突き付けられ、日本経済が、日本国民が立ち往生する光景が目に見え、慄然とする。

事業承継には「相手」がいることが、この問題の解決をより一層困難にする。親族内(従業員)承継では、経営者と後継者の承継意思の合致とその覚悟、M&Aでは従業員の意思や相手先企業の風土や相性等、いずれのケースでも自らの意思・意向だけではままならない事項である。故に常に「対話」を重ね、相互に「理解」し合わなければならないのである。その「相手」の間に立ち、調整弁として機能しなければならないのが「支援機関」であり、我々「中小企業診断士」等の専門家である。すなわち、事業承継支援に関する専門知識の蓄積や提供に留まらず、対話を含めたコミュニケーション機能として介在しなければならない。そこで初めて、構築されたネットワークに「理解と信頼」という揺るぎない基礎が補強され、各機能の有機的連携に発展し、ひいては、「自分ごと」として課題解決による果実(=事業承継の実

現)を得ることができるのであろう。

梅澤様曰く、『事業承継は「人生相談」である』と…。本日のシンポジウムを象徴するお言葉を紹介して、私の所感としたい。

(※)「課題の抽出」「課題の整理」を行うために本日のテーマに掲げた「事業承継支援の考え方」及び「対話について」は、中小機構発行の下記マニュアルに記載あり。

- 「平成30年度版 事業承継支援マニュアル」

http://www.smrj.go.jp/ebook/h30_syokei_shiensha/book.pdf

- 「平成30年度版 中小企業経営者のための事業承継対策」

http://www.smrj.go.jp/ebook/h30_zigyosyokei/book.pdf

経営者に接している皆さまの事業承継支援のバイブルとして、本マニュアルを一読いただき、一層理解を深め、後継者問題を『自分ごと』として捉え、日々の活動の更なる向上が期待されるところである。



報告者



魚路 剛司

ブッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局プロジェクトマネージャー
平成31年1月1日「ミライW0つなぐ経営研究所」開業、代表就任。
中小企業診断士(千葉商科大学大学院中小企業診断士養成コース修了)、CFP®、1級ファイナンシャルプランニング技能士。



梅澤 道博

千葉県事業引継ぎ支援センター統括責任者
事業承継に関する豊富な実務経験に基づき後継者難の中小企業や関係機関に積極的に働き掛け多くの事業承継案件を精力的に支援。事業承継を通じた千葉県の経済活性化や地方創生にも貢献。



井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員
2000年国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫)入庫。中小企業庁出向中の2年間「中小企業白書」の執筆に携わり2005年より現職にて中小企業や新規開業に関する調査・研究に従事。



監物 清一

元有限会社かずさ企画代表取締役
千葉県君津市で地域密着型の介護事業(デイサービス)を展開。後継者不在により関係機関の支援を受けM&A仲介会社(株)経営承継支援を活用した事業承継を実行・成功に至る。



山川 亮太

株式会社経営承継支援M&Aコンサルタント
三方良しの経営承継を通じて一社でも多くの中小企業の価値を次世代に繋ぎ日本経済の維持・発展に貢献することを経営理念に掲げ最高品質の経営承継・M&A支援サービスを提供。