

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****17 - 10****(2 0 0 5 . 1 2 . 7)****信金中央金庫****SCB****総合研究所**〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551
URL <http://www.scbri.jp>

中小企業の事業承継問題の現状

- 世代交代を「第二創業」の契機としていくために -

視点

わが国中小企業の多くは経営者の高齢化などとともに世代交代期にさしかかっており、つれて「事業承継問題」への対応の重要性が急速に高まっている。そこで本稿では、中小企業の「事業承継問題」に焦点を当て、「後継者問題」とも併せて論じることでその実情を探るとともに、解決策としてのM & Aの認知度向上の動きや行政サイドの最近の取組み、あるいは「第二創業」との関連（前向きに捉えていくことの重要性）、などについて概観してみた。

事業承継問題への対応は、さまざまな事情から総じて遅れがちになる傾向にあるが、本稿が世代交代期にさしかかる中小企業およびその関係者にとって事業承継問題へ正面から取り組んでいくことのひとつの契機となれば幸いである。

要旨

- わが国中小企業の多くが「世代交代期」にさしかかるにつれ、「事業承継問題」の重要性が高まっている。しかしその一方で、その多くが次代を担う後継者の不在（いわゆる「後継者難」）という、事業存続にも関わる極めて重大な経営問題に直面している。
- 中小企業の事業承継に際して従前より一般的だった“後継者＝経営者の子供”という構図は、厳しさを増す事業環境の中で徐々に後退しつつあるのが実情とみられる。
- 後継者難に直面する中小企業の事業承継問題解決の最後の切り札として、近年、いわゆるM & A（第三者への事業の売却・譲渡）の認知度が着実に高まりつつある。
- 2005年10月に中小企業庁が有識者や実務家などで構成される「事業承継協議会」を発足させるなど、事業承継問題を巡る行政サイドの動きも一段と進展しており、中小企業においてはこうした動きをひとつの契機として「手遅れ」にならないうちに事業承継問題へ計画的に取り組んでいくことが求められている。
- 中小企業においては事業承継による世代交代の機会を前向きに捉え、適切なタイミングを図りつつ、既存事業の行き詰まり感から脱却して新たな飛躍を目指す「第二創業」の好機としていくような経営姿勢も必要とみられる。

キーワード 事業承継 世代交代期 後継者問題 M & A 第二創業

目次

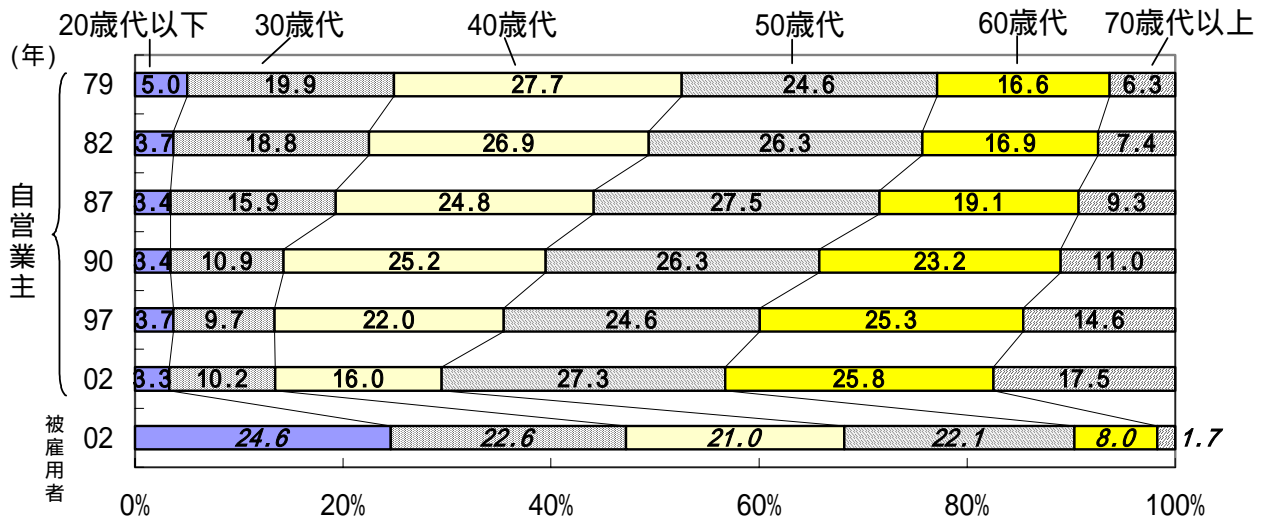
1. 世代交代期にさしかかる中小企業の多くが後継者難に直面
2. 事業承継問題の重要なカギを握る「後継者問題」
 - (1) “後継者=経営者の子供”という構図は徐々に後退
 - (2) “番頭”への事業承継が容易でないケースもあることには留意が必要
3. 事業承継問題解決の最後の切り札として認知度が高まるM & A
4. 事業承継問題を巡る行政サイドの動きが一段と進展
5. 事業承継による世代交代の機会を「第二創業」の契機としていくために
おわりに

1. 世代交代期にさしかかる中小企業の多くが後継者難に直面

わが国の中小企業は、事業所数、従業者数など経済社会全体の中で大きなウエイトを占め、戦後の経済社会発展に重要な役割を果たしてきたが、近年、その多くが「事業承継問題」という極めて重大な経営課題に直面しつつある。

すなわち、わが国の中小企業経営者の高齢化は急ピッチで進展している状況にあり、事業の継続を前提とすれば、多くの中小企業が一般的に言うところの「世代交代期」に直面しているものと推察される（図表1）。

（図表1）自営業主の年齢構成



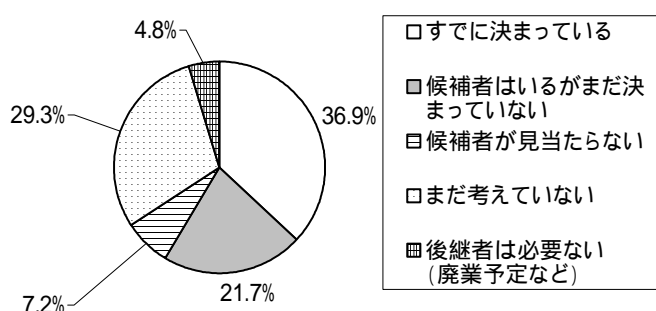
（備考）1. 総務省「就業構造基本調査」を中小企業庁が再編加工
2. 中小企業庁「中小企業白書（2004年版）」をもとに信金中金総合研究所作成

たとえば、第1次オイルショック（70年代後半）以降のわが国の流通経済に“新風”を巻き起こしてきたコンビニエンスストアですら、「セブン-イレブン」の第1号店誕生（74年）以来、すでに30年以上が経過しており、現在に至っては多くの店舗がオーナー経営者の高齢化などですでに世代交代期を迎えているのが実情である。

しかしその一方で、中小企業の事業承継問題は、総じて「後継者難」という厳しい現実
に直面しているのが実態だ。たとえば、信金中央金庫総合研究所が全国の信用金庫
の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」では、2005
年4-6月期調査に付随した特別調査で「後継者問題」について広く中小企業経営者に
尋ねている。この結果をみると、自社の後継者については「すでに決まっている」とい
う回答が36.9%と最多を占めた一方で、「候補者はいるがまだ決まっていない(本人
が承諾していないなど)」が21.7%、「候補者が見当たらない」が7.2%と、合わせて3
割近い中小企業がいわゆる「後継者難」に直面しているという結果となっている。

さらに、「後継者は必要ない(廃業予定、事業譲渡希望など)」という
回答も4.8%存在しているが、これ
らの回答企業の中には「後継者難」
に起因するものが少なからず含まれ
ているものと考えられることから、
世代交代期に差し掛かっていること
の多い中小企業の半数近くが、「後
継者難」という厳しい現実
に直面していることをうかがい知ることが
できる(図表2)。

(図表2)後継者の決定状況



(備考) 信金中金総合研究所「第120回全国中小企業景気動向調査(特別調査)」より作成(n=13,834)

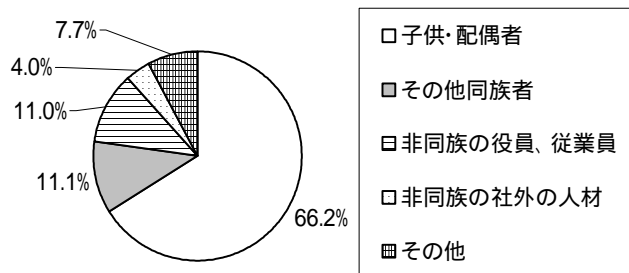
2. 事業承継問題の重要なカギを握る「後継者問題」

(1) “後継者 = 経営者の子供” という構図は徐々に後退

世代交代期に差し掛かっている中小企業の「後継者」といえば、経営者の子供たち(娘婿を含む)が有力視されるケースも多いものと思われるが、現実
に目を移すと、こうした構図は徐々に変質してきている様子も
うかがえる。

すなわち、中小企業経営者に対し
どのような人材を後継者にしたいか
を尋ねたところ、「子供(娘婿を含
む)・配偶者」という回答が66.2%
にも及んでいる。本人(子供)の意
思や資質の問題はあるにせよ、あ
るいは実際にそうするかどうかは
別としても、中小企業経営者の多
くは「自分の子供に後継者になっ
てほしい」という“親としての願
望”のようなも

(図表3)後継者として希望する人材

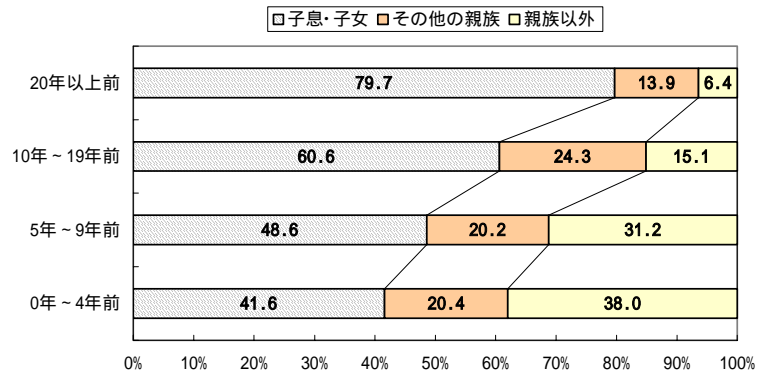


(備考) 信金中金総合研究所「第120回全国中小企業景気動向調査(特別調査)」より作成(n=13,834)

のを多かれ少なかれ抱いている状況が推察される（図表3）。

しかし、既に事業承継を果たした中小企業の「現在の経営者」と「先代経営者」の関係を時系列でみてみると、親から子供へという事業承継の構図は徐々に後退しているのが実態となっている（図表4）。

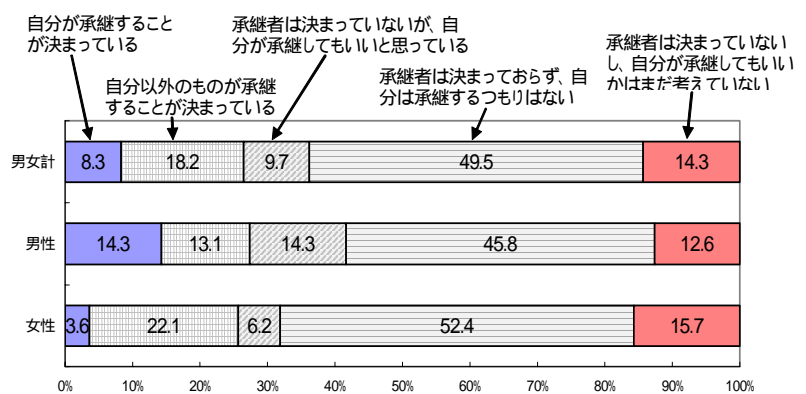
（図表4）先代経営者との関係の変化



（備考）1. ㈱東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003年）
2. 中小企業庁「中小企業白書（2004年版）」をもとに信金中金総合研究所作成

実際に、親が事業を行っている就業者（＝中小企業経営者の子供）に対し「親の事業を承継する意思があるかどうか」を尋ねたアンケート調査の結果をみても、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」との回答が実に半数近くにも及んでいる（図表5）。

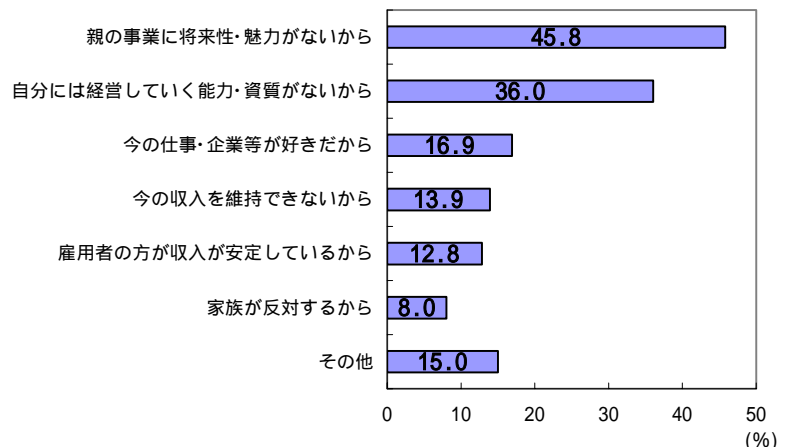
（図表5）親の事業の承継について



（備考）1. ㈱ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」（2004年）
2. 中小企業庁「中小企業白書（2005年版）」をもとに信金中金総合研究所作成

また、同じアンケート調査の中で「親の事業を承継したくない理由」を尋ねた結果をみると、「親の事業に将来性・魅力がないから」という回答の割合が45.8%と最も高く、次いで「自分には経営していく能力・資質がないから」の36.0%、などの回答が続いている。中小企業経営者の子供たちの多くは、次代の経営を担うべき「後継者」としての期待を背負っているにもかかわらず、昨今の中小企業が置かれている厳しい現実を冷静に見極めながら、親の事業を承継して中小企業経営者になるという“職業選択”を行わないケースが増えているという現実が浮き彫りとなっている（図表6）。

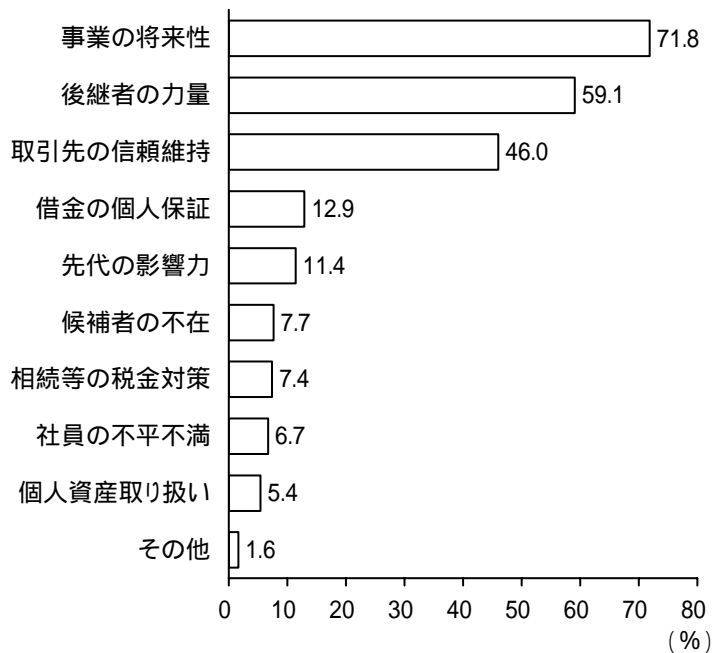
（図表6）親の事業を承継しない理由



（備考）1. ㈱ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」（2004年）
2. 中小企業庁「中小企業白書（2005年版）」をもとに信金中金総合研究所作成

ちなみに、中小企業経営者を対象とした前出の信金中金総合研究所のアンケート調査をみても、「社長(代表者)から後継者へ事業承継する際にどのようなことが問題になると考えられますか」という質問に対し、「事業の将来性」が71.8%、「後継者の力量」が59.1%、という結果となっており、さきほどの「後継者」のケースと同様、中小企業経営者自身も自社をとりまく厳しい事業環境を十分に認識しつつ、事業承継問題に頭を痛めている現実を反映した結果となっている(図表7)。

(図表7)事業承継の際に想定される問題(複数回答)



(備考) 信金中金総合研究所「第120回全国中小企業景気動向調査(特別調査)」より作成 (n=13,834)

こうした状況を受けて、近年では事前準備活動のひとつとして「後継者教育」に注力する中小企業経営者も増えてきたといわれているが、いずれにしても、若年層の職業意識の多様化が進展する中で、中小企業経営者(親)から子供へという事業承継の構図は、厳しさを増す事業環境の中で、それぞれにとって“一考の余地のあるもの”へと変質しつつあるものと思われる。

(2) “番頭”への事業承継が容易でないケースもあることには留意が必要

中小企業経営者の子供が、本人にその意思がないなどの理由で後継者となり得ないケースや、そもそも子供がいないといったケースでは、当然のことながら、役職員の中で経営者の“番頭”的な立場にいる有能な人材に、事業承継していくことが想定されよう。特に近年では、あえてそういった方針を掲げる中小企業経営者もめずらしくない。

しかし、オーナー色の強い中小企業であればあるほど、“番頭”への事業承継が容易ではないケースもあることには留意が必要である。すなわち、中小企業のオーナー経営者の多くは、金融機関借入に対する個人保証や自宅等の担保提供、商売上の信用力(仕入・販売先や金融機関など)、において“余人をもって代え難い”重要な地位にあるケースが多く、有能な“番頭”といえどもその地位を継承しきれないケースも少なくない。また、これに加えて、株式(経営権)を買い取るための資金不足(優良企業ほど高株価)、などの問題もあり、経営者一族ではない“番頭”への事業承継もそれぞれで困難を伴うこともあるのが実情となっている。

ただ、後継者(候補者)が存在すること自体は、後継者不在といった状況に比べれば恵まれているとも思われるだけに、こうした諸問題については、周到的な事前準備などに

よって是が非でもクリアしていかなければならないものといえる。

いずれにしても、“番頭”への事業承継に際しても、相応の後継者教育実施や適切なタイミングでの情報開示、あるいは経営権（株式等）取得のための買取資金や納税資金の手当てなど、専門家等とも相談しながら「手遅れ」になる前に周到な対策を講じておくことが肝要と思われる。

3. 事業承継問題解決の最後の切り札として認知度が高まるM&A

世代交代期における中小企業経営者のとるべき方策として、後継者（子供や親族あるいは“番頭”など）への事業承継が困難ということになると、残された選択肢としては、残念ながら精算・廃業しかないというのが現実を見据えたこれまでの“既成概念”であった。しかし、こうしたなかで最近では、世代交代期にさしかかった中小企業の事業承継問題解決の最後の切り札として、いわゆるM&A（第三者への事業の売却・譲渡）という“第三の選択肢”の認知度が近年着実に高まっている。

M&Aとは、Merger（合併）and Acquisition（買収）の頭文字をとったもので、経営権や事業資産の譲渡、譲受を行う経営戦略のひとつである。具体的には、合併をはじめ、営業譲渡、株式譲渡、資本参加などの資本移動を伴う企業提携という意味で用いられることが多い。

これまではM&Aという言葉を知ると、もっぱら大企業が行うもの、あるいは近年マスコミをにぎわしているマネーゲームのようなものといったイメージで捉えられてしまい、中小企業経営者にとっては無縁なものと認識されているケースも散見されてきた。

また、中小企業のM&Aという、身売り、乗っ取り、といったマイナスイメージが想起され、中小企業経営者が積極的に取り組むことへの心理的な抵抗感が見えない障害となっているケースも少なくなかった。

しかし最近では、前述したような“誤解”は徐々に払拭されつつあ

り、中小企業の世界においても、M&Aは事業承継問題解決の切り札等として着実に認知されつつある（図表8）。

一般に、M&Aのメリットとしては図表9に示したような点があげられる。もちろん、

（図表8）中小企業におけるM&A活用実態に関する中小企業庁のヒアリング結果

中小企業が関係するM&Aがどれだけあるか、M&Aコンサルティング会社や税理士、公認会計士にヒアリングを行い、概数等を聞いたところ、中小企業が絡むM&Aは一定程度のボリュームがあり、かつ、増加傾向にあることがわかった。

〔ヒアリングでの声〕

- ・ 中小企業の絡むM&Aとしては、大企業が中小企業を取得するケースが非常に多く、中小企業が中小企業を取得するケースも結構多い。
- ・ 中小企業が大企業（またはその事業の一部）を取得するケースは少ない。
- ・ 後継者対策や事業再生等の場面での活用が増えている。
- ・ ドラッグストア等、一部の業界ではシェア拡大によるコスト削減・利益確保のため、中小企業の統合が急激に進んでいる。
- ・ 新聞等には載らない案件が多く、中小企業におけるM&Aの件数は、2000件弱という数字と同程度か、その数倍程度あるかもしれない。

- （備考）1. ヒアリング先はM&Aコンサルティング会社、公認会計士、税理士等
 2. ヒアリング期間は2004年9月～10月
 3. 中小企業庁「事業承継関連法制等研究会中間報告（2005年4月）」の図表第22「中小企業におけるM&Aの実態」をもとに信金中金総合研究所作成

すべてのケースがこうしたメリットをフルに享受できるとは限らないが、成約時のメリットが大きいことなどから、各地の商工団体等の取組みもここへきて一段と積極化している。たとえば、比較的先行して取り組んできたケースである東京商工会議所の「中堅・中小企業のための東商M & Aサポートシステム」や、大阪商工会議所の「M & A市場」などではすでに相応の成約実績をあげつつある。また最近では、長野商工会議所の「長野事業承継支援センター」や神奈川県横浜市の「市井の名店承継支援事業」など、後継者難に悩む中小企業と後継者になることを希望する者とのマッチング事業(広い意味でのM & Aと解される)に焦点を合わせ、これへ取り組むケースも着実に増えている。

(図表9) M & Aのメリット

譲渡企業のメリット (事業承継対策としてのメリット)	買収企業のメリット (経営戦略としてのメリット)
<ul style="list-style-type: none"> ・後継者問題を解決できる(相続税の問題も同時解決) ・オーナーのハッピーリタイアメントの実現 精算・廃業に比べて一般にオーナーの手取額が多い 会社借入金の引継ぎ、自宅等担保・個人保証の解除 ・有能な後継者(社)への事業譲渡により自社のさらなる発展の可能性が高まる ・長年一緒に働いてきた従業員の雇用を守る ・会社が存続するので取引先等に迷惑をかけない 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業参入や事業拡大にかかる時間の短縮、投資コストの軽減 ・既存の販路、生産拠点の獲得によるマーケットシェアの拡大 ・優秀な人材やノウハウの獲得 ・新規事業参入に際してのリスク軽減 ・合併等による株式公開への近道

(備考) 信金キャピタル株の資料をもとに信金中金総合研究所作成

一方、金融機関においても新規事業分野のひとつとして中小企業のM & Aの分野に注力する動きが着実に広がっている。たとえば、信用金庫業界における全国規模の取組みとして、信金キャピタル株(信金中金の100%子会社)が中心となって展開している信用金庫取引先の間でのM & A成約事例が着実な実績をあげている点が特筆される。

(図表10) 信金キャピタル株における最近のM & A成約事例

	譲渡企業	買収企業
成約事例1 (後継者問題解決型)	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 運送業(食品物流) ・所在: 東京都 ・年商: 約8億円 ・従業員: 約100名 ・譲渡の理由 後継者不在(息子は公務員) 従業員の雇用の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 運送業(一般貨物) ・所在: 愛知県 ・年商: 約50億円 ・従業員: 約450名 ・買収の理由 販路拡大(大手荷主の獲得) 首都圏への進出食品物流への進出
成約事例2 (創業社長ハッピーリタイアメント型)	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 合成樹脂試作品メーカー ・所在: 大阪府 ・年商: 約3億円 ・従業員: 約15名 ・譲渡の理由 後継者不在 オーナーのハッピーリタイアメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 機械製造業(自動車関連) ・所在: 愛知県 ・年商: 約25億円 ・従業員: 約100名 ・買収の理由 周辺事業への進出 1社取引の将来リスク回避
成約事例3 (前社長死亡に伴う相続問題解決型)	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 機械商社、不動産賃貸 ・所在: 東京都 ・年商: 約8億円 ・従業員: 約10名 ・譲渡の理由 オーナー社長の死去 後継者不在(息子が学生) 従業員の雇用の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・業種: 合成樹脂製造業 ・所在: 埼玉県 ・年商: 約3億円 ・従業員: 約10名 ・買収の理由 新規事業進出(販路拡大) 垂直統合によるシナジー効果

(備考) 信金キャピタル株の資料をもとに信金中金総合研究所にて作成

最近の成約事例(図表10)をみても、さまざまな規模の中小企業が後継者不在という状況の中で地域を越えてM & A成約までに至っている実態を見て取ることができる。信

用金庫単独で取組むケースに比べ、広域でのマッチングが可能といった利点を活かし、今後も着実な成果をあげていくことが期待される事例のひとつといえる。

なお、いうまでもないが、M & Aが最終的に成約までに至るためには、まずは「買い手」が現れるような企業でなければならないほか、条件交渉等に相応の時間を要するなど、成約までの道のりが決して平坦なものでないことには留意しなければならない。すなわち、M & Aが万能という

わけではないということは十分に念頭においておく必要があるわけであるが、いずれにしても、後継者難に悩む中小企業にとってM & Aが自社の問題解決の切り札となりうるものかどうか、専門家などと相談しながら検討してみるに値する手段であることは間違いのないと思われる。

(図表11) M & Aの相談が多い事例

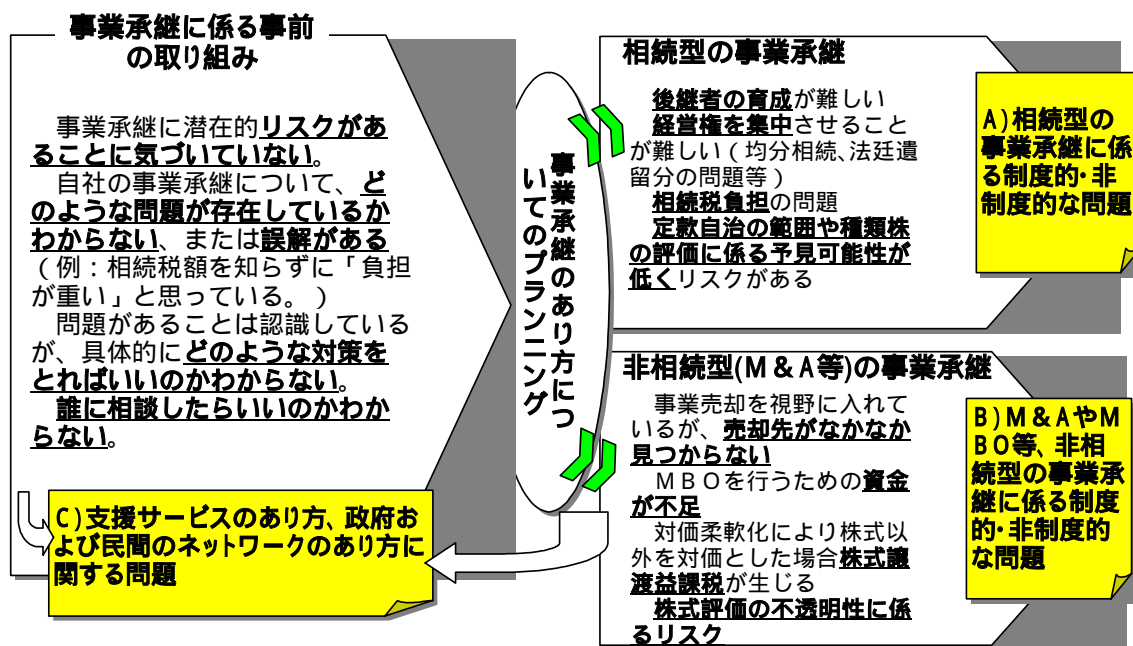
1. **後継者不在**
 子供はいるが跡を継がない(医者・会計士・上場企業勤務・先生等)
 子供がいない
 子供が経営者としての資質に欠ける(継がせないのも親心)
2. **社長の興味が跡を継いで経営している企業**
 相続が未完了の会社
3. **規制緩和・自由化の業種**
 ドラッグストア、調剤薬局、タクシー、運送業、介護ビジネス、病院
4. **構造変化業種**(製販直結商社不要論、公共事業の減少、少子化)
 酒類卸、食品卸、建材卸、薬品商社、建設会社、塾
5. **成長業種**
 ソフトウェア開発(SE)、人材派遣、ビルメンテナンス、葬祭業

(備考) 信金キャピタル㈱の資料をもとに信金中金総合研究所作成

4. 事業承継問題を巡る行政サイドの動きが一段と進展

中小企業の事業承継問題を巡る行政サイドの動きもここへきて一段と進展している。たとえば、経済産業省・中小企業庁では、2005年10月に有識者や実務家などで構成される「事業承継協議会」を発足、中小企業の事業承継を円滑に進めるため、事業承継

(図表12) 事業承継に係る問題の所在



(備考) 中小企業庁「事業承継関連法制等研究会中間報告(2005年4月)」に基づいて信金中金総合研究所作成

に係る問題を総点検するとともに、承継に関する普及・啓発から具体的手法の提供までをワンストップで行える体制作りなどへ向けて本格的に動き始めている。

中小企業における事業承継に関しては、後継者問題のほかにも、相続税負担の問題や相続（事業承継）後の株式の議決権の問題など、クリアしていくべき制度的・非制度的な諸問題が山積している（図表 12）。こうした諸問題を乗り越えて中小企業の事業承継を円滑に進められるよう、「事業承継協議会」では各分野の実務家や有識者などで構成される複数の委員会が並行して議論を進め、来春をメドに報告書をまとめる予定となっている。具体的には、税理士や金融機関等の実務家を中心に構成し事業承継のガイドライン作りを進めていく「事業承継ガイドライン検討委員会」、相続法（民法および関連法）や会社法について必要な制度改正の提言を目指す「事業承継法制度検討委員会」、実務家層の薄い各地域において事業承継に係る取り組みの円滑化などを目指す「事業承継将来像検討委員会」、といった専門の委員会が、望ましい体制や各機関および専門家の連携方策などをそれぞれ検討していくこととなっている。

また、「事業承継協議会」では、中小企業の事業承継を巡るより根元的な問題点として事業承継に関する事前の取組み不足を指摘、これを議論の出発点としながら早期に事前準備に取り組んでいくことの重要性を啓蒙していくこととしている。現実を目を移すと、事業承継問題は「先代経営者の死亡」や「健康上の理由による引退」などを前提とした話になることが多いため、こうした話題に言及すること自体が一種の“タブー視”されている面があることは否めず、このことが事業承継問題への対応を遅らせる原因のひとつになっていると考えられる。また、取引金融機関などの立場においても、特にオーナー色の強い中小企業の事業承継問題は「経営者一族のプライベートな問題」として捉えられ、本格的に立ち入ることが難しいなどから事前準備を促す機会を逸しているケースもこれまでは少なくなかったものと思われる。

いずれにしても、中小企業の事業承継問題に対する行政サイドの動きが本格化してきたことをひとつの契機として、世代交代期にさしかかっている中小企業経営者を中心に、「手遅れ」にならないうちに事業承継問題へ計画的に取り組んでいくことが求められよう。

5. 事業承継による世代交代の機会を「第二創業」の契機としていくために

中小企業の事業承継問題は、後継者難といった解決困難な問題と結び付けられて論じられがちであるが、現実にはそういった中小企業ばかりではなく、円滑な事業承継のもとで事業の継続・発展を実現している中小企業も多いことはいうまでもない。

すなわち、事業承継の機会を前向きに捉えれば、それは環境変化へ対応を図るための世代交代そのものであり、ある意味では、既存事業の行き詰まり感から脱却して新たな飛躍を目指す「第二創業」の好機と捉えることもできるものと考えられる。

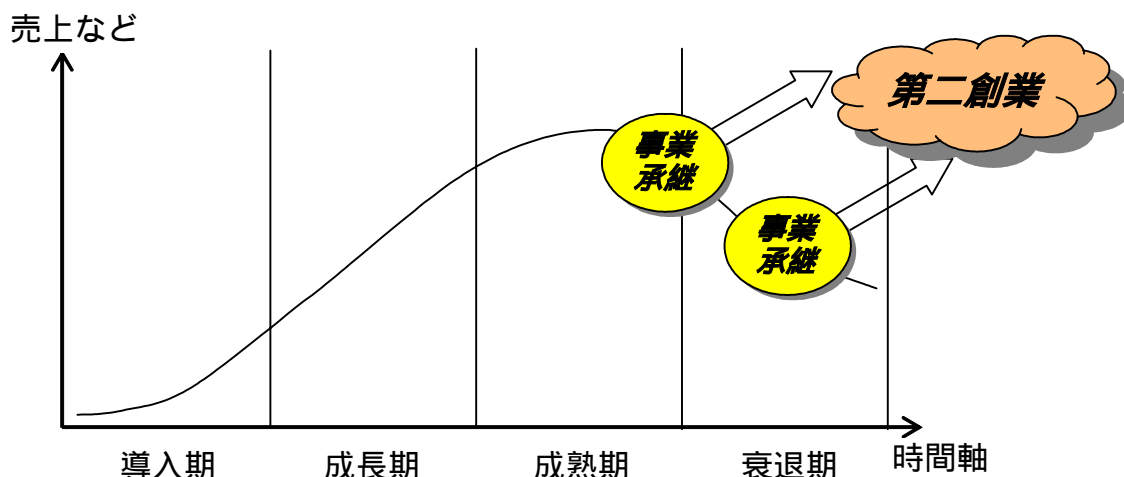
たとえば、事業承継を念頭に置いている意欲的な若手後継者は、多かれ少なかれ「自

分の代になったらこうしてみたい」といった構想めいたものを抱いているケースも少なくないものと思われる。過去の成功体験が逆に足かせとなって環境変化への対応が遅れがちな先代経営者と比較して、過去のしがらみが少ない若手後継者の場合は、既存事業の“強み”をベースとしながら、新たな目線で環境変化に対応した新事業開拓などで「第二創業」を成し遂げていける可能性を秘めているものと考えられる。

たとえば、やや極端な例ではあるが、今日隆盛を極めていく「ユニクロ」の(株)ファーストリテイリング(本社:山口県山口市)社長の柳井正氏や、今日的なネットベンチャーの1社としてマスコミに登場することも多い(株)USEN(旧・(株)有線ブロードネットワークス、本社:東京都千代田区)社長の宇野康秀氏なども、その経緯をたどってみれば、両氏とも父親の事業基盤を継承した気鋭の二代目経営者(後継者)として登場し、「第二創業」ともいえるような今日の企業繁栄を築いてきたという点は注目に値しよう。

なお、現実にも目を移すと、相応の業歴を持つ中小企業の既存事業は、ライフサイクル(図表13)でいうところの「成熟期」あるいは「衰退期」にさしかかっているケースが少なくないものと推察される。こういった局面で事業を承継する後継者にとっては、何らかの形で現状を打開していくような対応が求められることはいうまでもないであろう。逆にいえば、後継者が経営の変革を怠れば、事業の存続・発展はありえないということがいえるのではないだろうか。すなわち、相応の業歴を有する中小企業の後継者は、環境変化へ対応しつつ事業の変革を成し遂げていく“使命”を追っているものと考えられる。

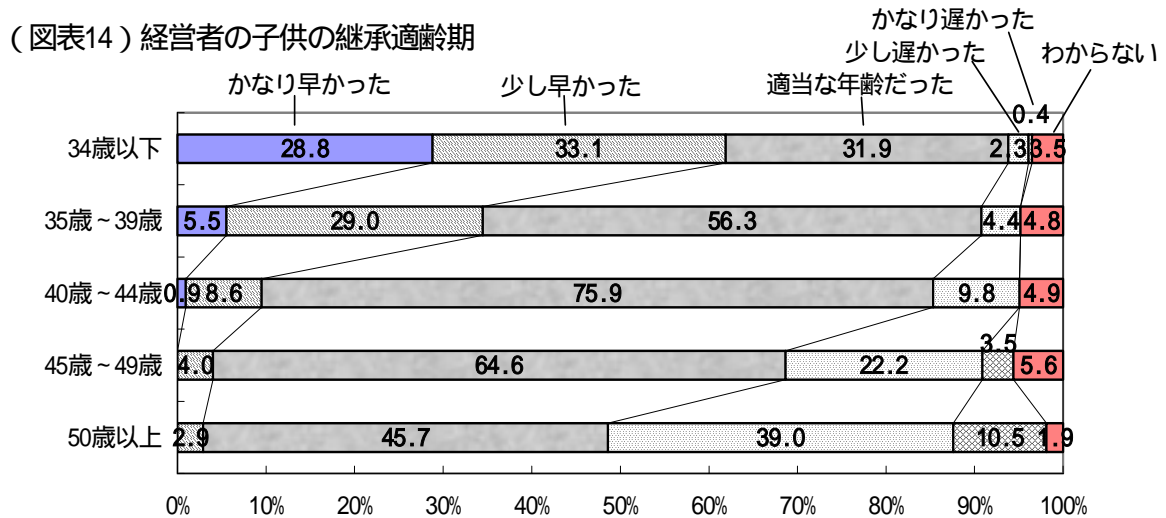
(図表13) ライフサイクルの概念図



(備考) 信金中金総合研究所作成

ただ、いかに気鋭の後継者であったとしても、「衰退期」での事業承継では極めて厳しい状況に置かれるであろうことは明らかであり、「事業の将来性」が事業承継時の最大の問題点として挙げられている前出のアンケート調査の結果とも符合するものがある。そういった意味では、事業承継そのものに“適切なタイミング”があるであろうこ

とは疑いの余地がないところであり、実際、中小企業白書（2004年版）においても、「承継者の年齢」という切り口から、適切な時期に承継することの重要性を指摘している状況にある（図表14）。“適切なタイミング”は、前項までのところで述べてきた“事前準備に取り組んでいくことの重要性”と合わせて、世代交代期にさしかかる中小企業経営者が留意すべき重要事項のひとつといえそうだ。



(備考) 1. (株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 2. 中小企業庁「中小企業白書(2004年版)」をもとに信金中金総合研究所作成

いずれにしても、“適切なタイミング”や“事前準備に取り組んでいくことの重要性”の意図するところは「手遅れにならないうちに」という点に集約される。世代交代期にさしかかる中小企業経営者は、事業承継問題に正面から立ち向かい、「手遅れにならないうちに」、さまざまな対策を先手を打って講じていくことが何より肝要といえよう。

おわりに

いうまでもないことではあるが、事業承継問題であまり悩んだことがないという中小企業経営者も実際には少なくない。たとえば、「自分の子供が跡を継ぐことが決まっている」というケースなどがそれにあたる。

すなわち、筆者はこれまで多くの中小企業経営者に接してきた中で、「自分の子供が、別に頼んだわけでもないのに、後を継ぐつもりのような。」という、ある意味で恵まれたともいえるケースにもしばしば遭遇してきた。こうしたケースに共通していたのは、思い起こせば“経営者が生き生きと仕事に取り組んでいる小規模事業者”、という点ではなかったかと思われる。たとえば、それが「街の家族経営の電器屋さん」のような、極めて厳しい事業環境に置かれているとみられる業種・業態であったとしても、前向きな経営者のもとで何らかの商売上の“ひと工夫”を実践することなどによって、小規模事業者でありながら相応の事業基盤を築いているようなケースが多かったように思われる。

中小企業経営者の子供たちにとって、事業承継はいまや無数にある職業選択肢の中のひとつに過ぎないものとなりつつあることは本稿でも述べてきたとおりである。しかし、その子供たちにとっては、中小企業経営者である“自分の親”が、最も身近なライフデザインであることは疑う余地の無いところであり、その地位を継承したいと考えるかどうかは、当然のことながら、自分の親の“働きぶり”に大きく依存するということがあっても決して不思議ではないといえるのではないだろうか。

「自分も経営者になりたい」と思わせるのか、あるいは「自分は経営者にはなりたくない」と思わせるのか、中小企業経営者の子供たちの意思決定プロセスの分岐点は、案外と身近なところに潜んでいるのかもしれない。

以上
(鉢嶺 実)

《参考文献》

- ・(株)ストライク「事例に学ぶ創業者のかしこい選択M&A」(2005年8月)
- ・中小企業庁「事業承継関連法制等研究会中間報告」(2005年4月)
- ・中小企業庁「中小企業白書」(2004年版、2005年版)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。