

## 中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか③

－ 事業の「磨き上げ」が大きなカギを握るM&Aなどの「社外への引継ぎ」 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

茂住 沙代

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、社外への引継ぎ、外部招聘、M&A、支援機関、マッチング、  
使いこなし、磨き上げ

(視 点)

近年、多くの中小企業が世代交代期を迎えているなかで、さまざまな事情から「親族内承継」を成し得ない中小企業が、事業継続を目指すうえで取り得る選択肢は、「役員・従業員承継」または「社外への引継ぎ」といった、いわゆる「親族外承継」となっていくことはいままでもない。とりわけ、そのような局面で社内（役員や従業員）においても後継者たる人材が見出せない場合には、いよいよ「外部招聘」や「M&A等」のように、広く「社外」へ目を向けていかざるを得ないのが現実だ。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2020年11月号「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか② －適切なタイミングを見据えた早目の対応がカギを握る役員・従業員承継－」に引き続き、後継者不在に起因した「社外への引継ぎ」に焦点を当て、企業等へのヒアリング調査も重ねながら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

(要 旨)

- 後継者不在に直面する中小企業・小規模事業者が、外部招聘やM&A等の「社外への引継ぎ」による事業承継を模索していくにあたっては、「親族内承継」や「役員・従業員承継」とは異なり、その場に存在しない後継者候補を広く探し出していくための「マッチング」というプロセスが重要なカギを握る。
- 「マッチング」をはじめとした事業承継・M&A等の支援の動きは急速な広がりをみせており、地域金融機関も含めた支援機関同士の連携も進んでいる。「社外への引継ぎ」を検討する際は、こうした支援機関等の“使いこなし”も一つのカギを握っている。
- 事業の継続・存続のための一つの選択肢として「社外への引継ぎ」は定着しつつあるが、その実現に向けて、明確な意思表示による早めのスタートや、譲り受ける側の視点に立った事業の「磨き上げ」なども、今後ますます重要となろう。

## はじめに

近年、多くの中小企業が世代交代期を迎えているなかで、さまざまな事情から「Ⅰ. 親族内承継」を成し得ない中小企業が、事業継続を目指すうえで取り得る選択肢は、「Ⅱ. 役員・従業員承継」または「Ⅲ. 社外への引継ぎ」といった、いわゆる「親族外承継」となっていくことはいうまでもない(図表1)。

とりわけ、そのような局面で社内(役員や従業員)でも後継者たる人材が見出せない場合には、いよいよ「外部招聘」や「M&A等」のように、広く「社外」へ目を向けていかざるを得ないのが現実だ。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2020年11月号「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか② 一適切なタイミングを見据えた早目の対応がカギを握る役員・従業員承継」に引き続き、後継者不在に起因した「社外への引継ぎ」に焦点を当て、企業等へのヒアリング調査も重ねなが

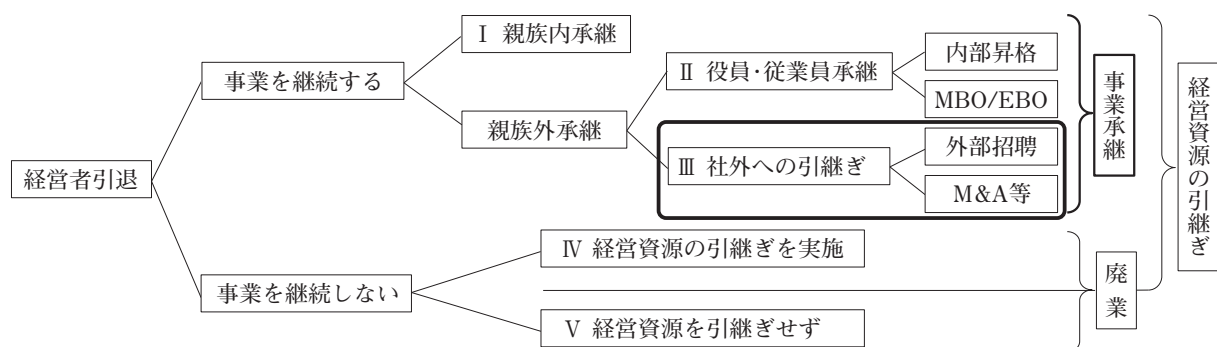
ら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

## 1. 「社外への引継ぎ」のプロセスで大きなカギを握る「マッチング」の実施

「後継者不在」に直面する中小企業が「社外への引継ぎ」による事業継続(事業承継)を模索していくためには、ある時点から「親族内承継」や「役員・従業員承継」とは全く異なったプロセスを辿っていくことになる点に留意する必要がある。

すなわち、図表2(事業承継に向けたステップ)にも示すとおり、ステップ3(事業承継に向けた経営改善(磨き上げ))までのプロセスは、あらゆる事業承継の形態のベースになる部分でもあり、辿るべきプロセスはほぼ同じと考えられる。しかし、それ以降のステップでは、目の前に後継者(候補)が存在している「親族内承継」や「役員・従業員承継」とは大きく異なり、「社外への引継ぎ」の場合は、その場に存在しない後継者

図表1 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



(備考) 1.   は、本稿で焦点を当てる社外への引継ぎの範囲  
2. 中小企業庁「中小企業白書2019年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

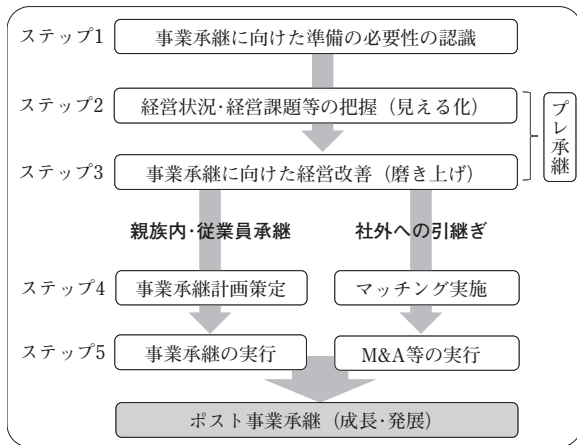
(M&Aであれば買い手) を幅広く探し出していく「マッチング」というプロセスが重要なカギを握るといふ点に大きな特徴がある。一般に、「マッチング」のプロセスを中小企業が自己完結させていくことは困難とみら

れ、行政や金融機関、専門のM&A仲介会社などの情報面での連携が不可欠となることには留意する必要がある。

とりわけ、第三者への事業譲渡を軸としたM&Aのようなケースでは、**図表3** (中小企業経営者に向けたM&Aの進め方) にもみるように、「マッチング」のプロセスのみならず、その前後のさまざまな場面で、税理士や会計士、弁護士など各種専門家の力も借りながら、高度に公正性を担保しつつ進めていく必要が出てくるのが一般的である。

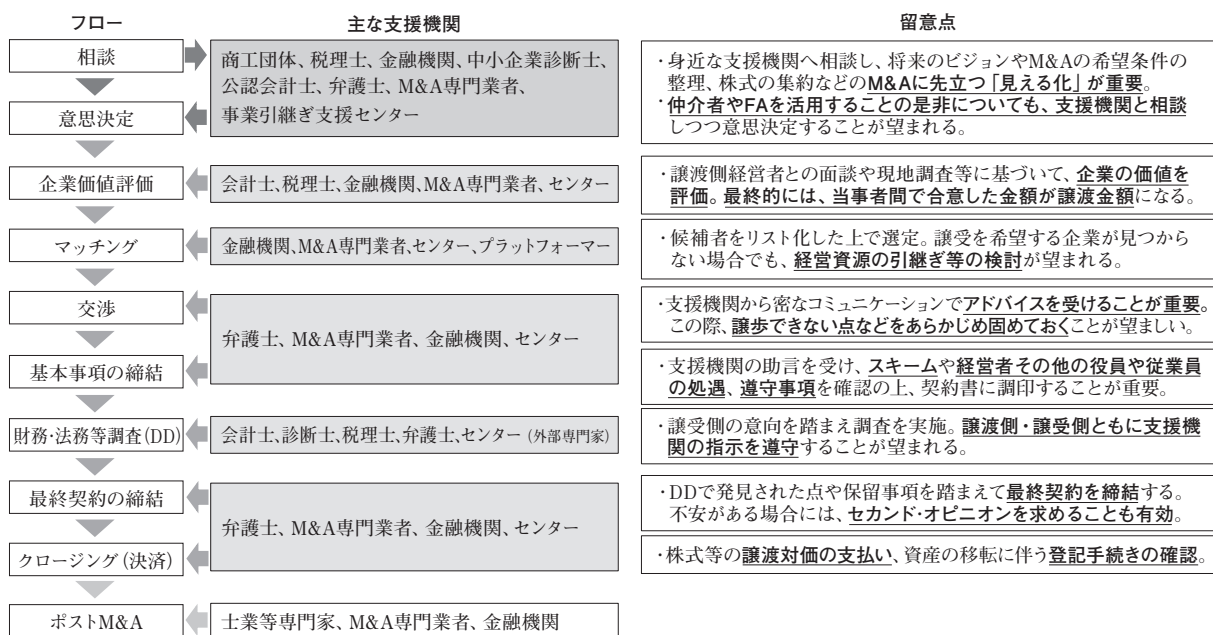
いずれにしても、後継者不在に起因して「社外への引継ぎ」を検討していくにあたっては、経営者自らの目が及ばない「社外」を広く視野に入れていかなければならないという現実がある。このことを念頭に、適切なタイミングでマッチングのスキルやノウハウを

図表2 事業承継に向けたステップ



(備考) 中小企業庁「事業承継ガイドライン」(2016年12月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 中小企業経営者におけるM&Aの進め方



(備考) 1. FAはファイナンシャル・アドバイザーの略、DDはデューデリジェンス (M&A対象について詳細に調査すること)の略  
2. 中小企業庁財務課「『中小M&Aガイドライン』について」(2020年3月31日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

有する外部支援機関等の支援を仰ぐことが、「社外への引継ぎ」を成功へ導くうえでの重要な第1歩になっていくとみられる。

## 2. 官・民で着実な広がりをみせる事業承継・M&A支援の動き

わが国における事業承継・M&A支援にかかる官民の動きを振り返ると（図表4）、80

年代後半から90年代にかけては、時代のニーズを先取りするような形で、民間のM&A仲介会社設立の動きが先行していた。ちなみに、このころのM&Aに対する認識は、「もっぱら大企業が手掛けるもの」、「敵対的買収（乗っ取り）」、「身売り」、「日本の文化に馴染まない」など、今日的な中小企業の事業承継とはややかけ離れた、どちらかという

図表4 事業承継・M&A支援にかかる官・民の主な動き

|      |   |
|------|---|
| 1987 | ㈱レコフ設立 M&Aの提案と助言をスタート   |
| 1991 | ㈱日本M&Aセンター 設立、事業承継・M&Aの仲介業務をスタート  |
| 1997 | ㈱ストライク 設立、事業承継・M&Aの仲介業務をスタート  |
| 2001 | 信金中央金庫が100%子会社・信金キャピタル㈱設立、事業承継・M&Aの仲介業務をスタート  |
| 2003 | 金融庁「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、取引先企業に対する経営相談、支援機能のひとつとして「M&A業務等」にも言及                            |
| 2005 | M&Aキャピタルパートナーズ㈱設立、事業承継・M&Aの仲介業務をスタート  |
| 2006 | 中小企業庁が検討に参加している事業承継協議会において「事業承継ガイドライン」を策定・公表  |
| 2008 | 経営承継円滑化法施行  |
| 2009 | 事業承継税制（相続税、贈与税の納税を猶予または免除する制度）創設  |
| 2011 | 中小企業庁の事業として「事業引継ぎ支援センター」が発足、都道府県単位で事業スタート<br>長野市の建設業者（アスク工業㈱）の一事業としてM&Aプラットフォームサービス「TRANBI」スタート（2016年には分社化） |
| 2013 | ㈱日本M&AセンターがM&Aプラットフォームサービス「@net」（現在のサービス名は「バトンズ」）スタート（2018年には分社化）   |
| 2014 | 各都道府県の事業引継ぎ支援センターが「後継者人材バンク事業」を順次スタート   |
| 2015 | 中小企業庁が「事業引継ぎガイドライン」と「事業引継ぎハンドブック」を策定・公表   |
| 2016 | 中小企業庁が「事業承継ガイドライン」を改定・公表  |
| 2017 | 中小企業庁の「プッシュ型事業承継支援高度化事業」の一環として「事業承継ネットワーク」構築事業が都道府県単位でスタート<br>㈱ビズリーチがM&Aプラットフォームサービス「ビズリーチ・サクシード」スタート       |
| 2018 | 経営承継円滑化法の改正により事業承継税制が大幅拡充   |
| 2019 | 経済産業省が「第三者承継支援総合パッケージ」を策定、10年間で60万者の第三者承継を目指し、支援等を抜本拡充  |
| 2020 | 経済産業省が「中小M&Aガイドライン」策定、より実践的にM&Aを理解するために具体的な事例や手数料の考え方等を提示。また、M&A専門業者に対しても行動指針を示すなど支援機関への留意点も提示              |

（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とネガティブなイメージで捉えられていた面が強かった。

しかし、2000年前後にかけてこうしたイメージや抵抗感は徐々に払拭され、M&A（第三者への事業譲渡）は、後継者不在に悩む中小企業の事業承継の局面における課題解決へ向けての有力な選択肢の一つとして認識されるようになっていった。一部の地域金融機関においては、M&A仲介会社との連携の下、事業承継（M&A）支援を標榜するケースも散見されるようになっていった。

また、このころより行政サイドにおいても「中小企業白書」などにおいて中小企業の事業承継問題がクローズアップされる機会も着実に増加していった。例えば、金融庁が地域金融機関へ向けて2003年に発信した「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、地域金融機関の役割の一つとして「M&A業務等」が明記されるなど、事業承継問題の解決手段のひとつとしてのM&Aは着実に認知度を高めていった。

2000年代半ば以降は、中小企業庁による「事業承継ガイドライン」の策定・公表（2006年）、経営承継円滑化法の施行（2008年）などを皮切りに、中小企業の事業承継を支援する行政サイドの枠組み整備が急速に進展した。2011年には中小企業庁の事業として「事業引継ぎ支援センター」が都道府県単位でスタートするなど、全国各地の後継者不在に直面する中小企業・小規模事業者にとっても、事業承継・M&Aをより身近な選択肢の

一つとして認知する機会が一段と広がっていった。さらに近年では、インターネットを活用しながらマッチング機会の提供を目指すM&Aプラットフォームの設立の動きが相次ぐなど、事業承継・M&A支援の在り方は急速に多様化・高度化が進展しながら今日に至っている。

なお、経済産業省が2019年に公表した「第三者承継支援総合パッケージ」では、10年間で60万件の第三者承継を目指して支援等を抜本拡充していくことが示されており、もはや事業承継局面における「社外への引継ぎ」は、問題解決のためのポジティブな選択肢のひとつとして完全に定着していると考えられる。こうしたなか、信用金庫なども含めた支援機関同士の連携の動きは急速に強まっており、後継者不在に起因する「社外への引継ぎ」を検討する中小企業にとっては、今後はこれらの支援機関等の“使いこなし”が一つのカギを握ることになりそうだ。

### 3. 社外への引継ぎを成し遂げた中小企業の取組み事例等

(1) 「後継者人材バンク」などの支援制度をフル活用しながら事業承継問題を解決  
…株式会社アシウエル（静岡県田方郡函南町、従業員3名）

#### ① 同社の事業承継について

大石則良氏（60）は、両親が靴小売業を営んでいた影響から、自身も独立して店舗を持ちたいと考え、1985年に地元の函南町で靴の販売店「シューズハウスオオイ



シ」を創業、以後30年以上、一人ひとりのお客様に合った靴の提案を心がけるなど、量より質をモットーに既存の靴販売店にはないスタイルで地域に根ざしていた(図表5)。業績は順調だったが、後継者がいないことで悩んでいたところ、函南町商工会の経営指導員より、事業承継個別相談会の誘いを受けて相談会に参加、静岡県のプッシュ型事業の支援の枠組みを活用しながら、事業承継(第三者への事業譲渡)を進める意思を固めていた。

一方、後に同店の経営を引き継ぐ水口徹氏(45)は、医薬品の卸売会社を2018年に退職し、靴の中敷き(インソール)が合っていないことで、肩や腰、膝の痛みが起きるといった問題の解消を目指す、オーダーメイドのインソールを手がける企業「アシウエル」を函南町に隣接する伊豆の国市で自ら立ち上げていた(図表6)。ただ、オーダーメイドのインソールの販売のみで店舗を持つというよりは、フットケアを軸にお客様と直接コミュニケーションを

行える場が必要と考え、その拠点となるような先を探していた。

こうしたなか、法人設立準備とその軌道化の過程で三島商工会議所主催の「創業応援塾」に参加。受講後、静岡県事業引継ぎ支援センターの管理下にある「後継者人材バンク」に登録し、引継ぎ案件のなかから条件に見合う企業が該当しないかなどを模索することとした。すると、登録から3日後に、「シューズハウスオオイシ」の事業承継案件が浮上し、三島商工会議所と函南町商工会の経営指導員の仲介を経て話し合いを行った結果、「足の悩みを解決する」というお互いの理念がマッチングしたことで、2019年5月、「株式会社アシウエル」の戦略拠点として「シューズハウスオオイシ」は生まれ変わる事となった(図表7)。

なお、「シューズハウスオオイシ」は、長年地元の方から支持されてきた店舗でもあることから、今般の事業承継を閉店と“勘違い”されることのないよう、店舗名は「シューズハウスオオイシ」のまま営業

図表5 シューズハウスオオイシ外観



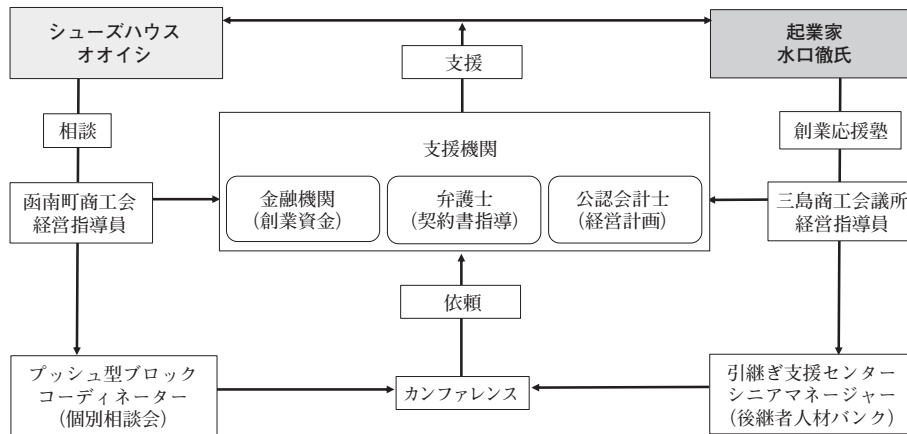
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 足裏健康診断用の測定機と水口社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 シューズハウスオオイシと(株)アシウエルを巡る事業承継支援の流れ



(備考) 中小企業基盤整備機構「後継者人材バンク事例集」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を継続していくこととした。現在も、店舗では引き続き店舗代表を務める大石夫婦と、(株)アシウエルの代表取締役としての水口氏の3人で互いに協力しながら、地域に根ざした「町の靴屋さん」として営業を続けている。

ちなみに、事業の引継ぎにあたっては、地元・三島信用金庫と日本政策金融公庫の資金的な支援に加え、弁護士や公認会計士など、国と県による事業承継支援の枠組みをフルに活用しており、同社の事業承継は“連携事例”のひとつとして行政の冊子等でも広く紹介されている状況となっている。

## ②今後の展開について

同社の一番の強みは、靴の販売以外に、「オーダーメイドインソール」と「ドイツ式フットケア（フスフレীগ）」を巧みに組み合わせることで、それぞれの顧客の悩みに合わせた提案ができるところにある。「オーダーメイドインソール」は、最先端

の計測器（米国製）を使った足裏健康診断によって、歩き方の癖や外反母趾（ぼし）などにも対応した、自分だけのインソールの作製ができる。また、「フスフレীগ」では、足を清潔にする、足の疲労を回復する、足を健やかにするなどを目的に、インソールの作製とともに、巻き爪やタコの施術等も含めて、それぞれの顧客の足の悩みに応じたケアを行っている（図表8）。

こうした取組みは、今までの靴販売店にはないユニークな販売促進ツールとして、

図表8 フットケアの施術設備



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同社躍進の可能性を広げている。顧客の足の状態によっては、フットケアを勧めるよりも、病院に行くことを勧めることもあれば、逆に病院から紹介されて来店してくるケースもある。こうした医療機関との連携は、顧客との信頼関係を構築し、遠方の顧客も含めた多くのリピーター獲得にも繋がっている（図表9）。なお、水口社長は、事業承継直後に新型コロナウイルス感染拡大の影響で売上が足下で大きく減少したことをきっかけに、抜本的な経営改善にも着手している。具体的には、仕入れのタイミングを細かく見直しながら数値管理を徹底することで、利益率改善と売上増加の同時実現にも努めている。前出の「オーダーメイドインソール」も含め、同社の前向きな取組みは、2019年1月、地元・三島信用金庫の「さんしん夢企業大賞<sup>(注1)</sup>」の優秀賞を受賞するなど、地域社会のなかで注目を集める機会も増えている。事業引継ぎ支援

図表9 シューズハウスオオイシの店内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)1. 三島信用金庫（本店：静岡県三島市）の主催による表彰制度。創設は2010年。静岡県東部および伊豆地域の中小企業団体または個人事業主の優れた技術や製品、商品、サービスなどにより地域経済の発展に貢献した、もしくは貢献が見込まれるビジネスプランを厳正な審査のうえ表彰する。

センターの「後継者人材バンク」の活用などに始まった同社の一層の活躍が今後ますます期待されていくことになりそうだ。

## (2) 「後継者不在」を受けた取引信用金庫の機敏な対応で事業譲渡 (M&A) を実現

### …最近の事業譲渡事例 (2件)

以下では、さまざまな事情から「後継者不在」に直面した企業が、身近な取引金融機関であった信用金庫へ相談したことがきっかけとなり、第三者への事業譲渡 (M&A) を実現した2つのケースを紹介する。なお、先方意向などの諸事情に配慮し、社名や所在地は匿名とさせていただいた。

#### ①A社 (衣料品修理業：正社員5名＋パート) の事業譲渡事例

大手のアパレルショップで扱う衣料品の修理業を営むA社は、長年の経験とニッチ分野に特化したビジネスモデルで、事業基盤を築いてきた。5年前には現経営者 (70歳代) の長男 (30歳代) に事業承継し、経営そのものは順調に推移するかに見えたものの、ここへきて諸般の事情から長男が急遽退社を余儀なくされる事態となり、一転して後継者問題を抱えることとなった。会社のなかに事業を引き継ぐに相応しい役員・従業員が見当たらないなか、メインバンクの信用金庫からの声かけをきっかけに、第三者への事業譲渡 (M&A) を検討



することとなった。

当時は、新型コロナウイルスによる影響が出始めた時期でもあり、早急にM&A仲介業者と契約を締結し、譲受希望企業数社と面談を重ね、最終的には多店舗展開を進めている同業の修理業を営むB社と条件が折り合い、半年足らずの短期間でM&A成約に至った。

事業承継後の従業員の雇用は維持され、地域に根差した衣料品修理業者として、そのままの社名で現在も堅実経営を続けている。

## ②C社（金属加工業：従業員10名）の事業譲渡事例

関東地方で大手企業とも安定した取引がある金属加工業C社（従業員10名）は、数年前に創業社長（70歳代）の持病が悪化しつつあったことで、後継者問題への対応が喫緊の課題となっていた。そうしたなか、法人設立以来、共に歩んできたメインバンクである信用金庫に事業承継について相談したところ、支店のみならず本部も含め早期に対応、長年の友好的な取引もあり何度も相談を重ね、第三者への事業譲渡（M&A）を検討することとなった。信用金庫と業務提携しているM&A仲介業者の協力も得て、社長の悩みを解決すべく早期の事業譲渡を実現することとなった。

譲受側のD社は、金属建具の製造販売を行っている中堅企業で、以前より金属加工部門の強化を図りたいという意向があったことから、メインバンクと相談しながら、

M&A（買収）による事業拡大も視野に入れていた。M&A業者から様々な企業の紹介があったなかでC社と出会い、同社の技術力を高く評価し、社内で検討を重ねた結果、譲り受けを決意するに至った。

C社の事業成長への考えや、C社創業社長の想いの一つであった取引先との関係や従業員の雇用を維持した事業承継が成立し、自身の健康不安を抱えるなかでD社へ事業を託すことができ前社長は自身の大きな決断に納得し安堵している。

## (3) 地域に根ざす事業者の「後継者不在」の問題を“移住”で解決…七尾街づくりセンター株式会社（石川県七尾市）

七尾街づくりセンター(株)は、“すべては七尾の未来のために”というミッションを掲げ、「事業承継」「経営支援」「人材育成」「七尾のブランディング」「七尾の知名度アップ」に取り組む街づくり会社である。もともとは1998年に第三セクター方式の街づくり会社（TMO）として全国で2番目に設立された経緯がある。現在の出資者は七尾市50%のほか、のと共栄信用金庫（本店：石川県七尾市）7%などとなっている。七尾市は、里山里海や豊かな一次産業、観光業等恵まれた地域である一方、都市部への人口流出に伴う人口減少や少子高齢化などを背景に「後継者不在」に起因した事業所の廃業も進んでいる。こうした経済的な地盤沈下を防ぎ、若者が働ける魅力ある企業をいかに地域に残すことができるかが、七尾市としての大きな課題

となっている（図表10）。

こうしたなかで七尾市では、2017年、国の地方創生交付金を活用したローカルベン

図表10 石川県七尾市の所在地



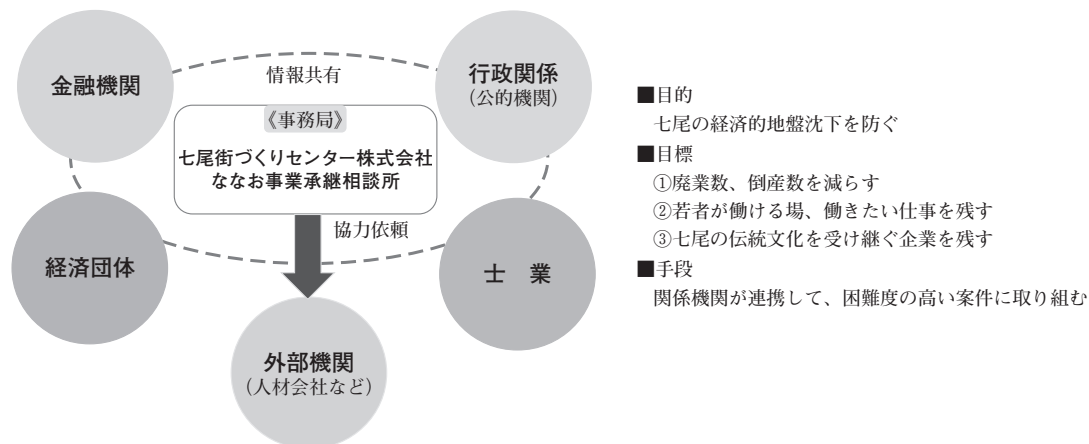
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 友田戦略アテンダント（左）と浜田シニアマネージャー



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 七尾事業承継オーケストラの概要



（備考）七尾街づくりセンター(株)提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

チャー事業の責任者（ローカルベンチャー・アテンダント）を全国より募集し、元大阪府柏原市議会議員で、その後事業再生コンサルタント、地方創生コンサルタントとして七尾の事業にも携わった経験を持つ友田景氏（当時41歳）を採用。「戦略アテンダント」として街全体の底上げを担うこととなった（図表11）。

その後、友田氏は、2018年に七尾市へUターンしてきたシニアマネージャーの浜田宏勝氏らスタッフ（友田氏を含め総勢5名）と連携し、以前より七尾市の課題であった事業承継を支援するための事業の一つとして「事業承継オーケストラ」を立ち上げた（図表12）。

「事業承継オーケストラ」では、七尾市の個人事業者のなかで後継者不在に悩んでいる事業者を念頭に、金融機関・経済団体・行政関係・士業・外部機関などと情報共有を行いながら連携し、総力を挙げて課題解決に取り組むことで、事業承継を支援している。

七尾市においても、親族のなかに後継者がいなければ、あえて事業継続せずに廃業を選ぶという事業者は多い。しかしながら、個別

に見れば、優れた技術力や将来性を有しながら、相応に収益を上げている事業者もそこそこあり、「今、やめるのはもったいない!!」というメッセージを、廃業検討中の経営者に発信し続けることで、“七尾経済の担い手”の減少をくい止める活動に取り組んでいる(図表13)。

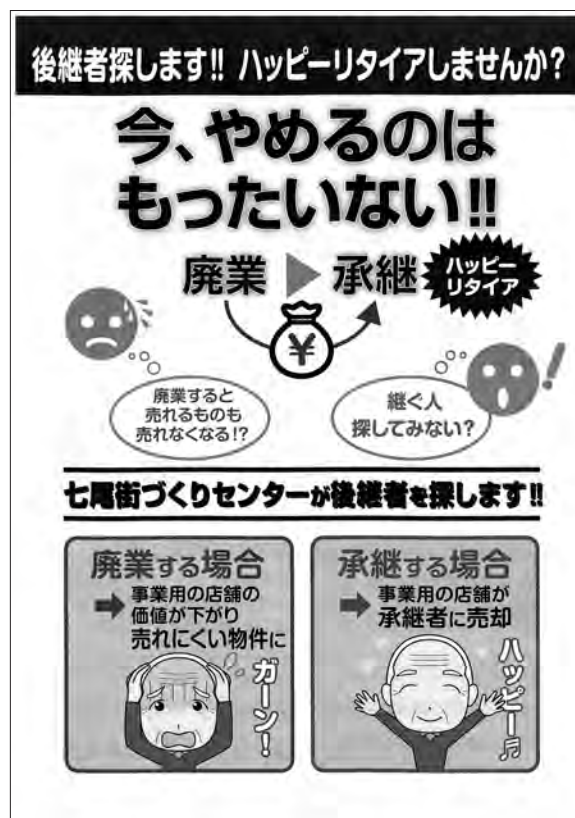
なお、肝心の後継者探しについては、ウェブ上の求人サイトである「アントレ」や「マイナビ独立」、「ニホン継業バンク」などと連携、後継者問題を抱える複数の小規模事業者を一元管理し、知名度や注目度を上げるために「自然豊かな七尾市でお待ちしております」といったメッセージを前面に打ち出して募集サイトに掲載することで、地方移住に関心のある層を後継者という形で取り込むことに注力している(図表14)。

最近の具体的な後継者募集案件としては、秘湯の一軒宿、うさぎのブリーディング、高級しいたけ農家など、それぞれが七尾ならではの側面を有している。一方、業種業態はさまざまで、ゼロから創業するには難しいと思われるような案件でも、既存の事業基盤を引き継ぐ形で始められるという環境があることを前面に打ち出している。こうした「事業承継×地方移住」に関心を示す人に向け、「大人の会社見学in能登・七尾」を主催。ここでは、サイト上に掲載している後継者不在先の案件(事業者の現場)を実際に自分の目で確かめてもらう機会も設けている。参加者は、事業の内容や現経営者の思い、職場の雰囲気等を承継前に体験することができる。こ

れにより、承継後のギャップを無くすことができ、能登地区や七尾での事業承継を若者が前向きに考えるきっかけにもつながっている。

例えば、高級しいたけ農家のケースでは、販路は相応にあるものの、原木しいたけの良さそのものが十分に広まっていないことと、

図表13 七尾事業承継オーケストラのチラシ



(備考) 七尾街づくりセンター(株)提供資料より引用

図表14 「アントレ」に掲載されている同社の後継者募集サイト



(備考) 「アントレ」のWebサイトより引用

豊かな里山を維持していくために定期的な山の管理が必要で体力勝負という難点を抱えるなかで、後継者を探すため、七尾街づくりセンターが支援している。サイトを通じて募集を行ったところ、後に後継者となり得る若手人材と出会い、今後は3年計画で現場経験を積みながら、事業承継を完了させていく予定となっている。

なお、七尾街づくりセンター(株)では、事業承継支援のみならず、七尾の情報発信を通じて、移住支援そのものも単独の事業として行っている。七尾市では「学んだことを活かせる仕事がない」、「収入や将来が不安」、「求める給与水準の仕事がない」、などの理由から、東京・大阪などの大都市圏や県庁所在地である金沢市への人口流出への対応が課題となっており、それを食い止めるためのUターン、Iターンの支援を七尾街づくりセンター(株)を中心に行っている。具体的には、七尾市へ興味関心を持ってもらうためのウェブサイトやSNSを通じた情報発信に加え、移住セミナーの開催、移住希望者へのキメ細かいサポート、移住者同士の交流イベントの開催など、個々のニーズに合わせた仕事・住まい・地域事情などを専門の“移住コンシェルジュ”がきめ細かくフォローすることで、円滑な移住の実現へ導いている。移住後のフォロー体制の構築では、生活や仕事の悩み、子育ての悩みなどの不安も解消していけるよう努め、定住へ導いていくことを目指している。

こうした取組みの成果もあって、2017年から2019年にかけて県内外よりUターンやI

図表15 七尾街づくりセンター(株)の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ターンにより235人が七尾市へ移住した。現状、都市部から地方へ移住したい人のなかには、都会で培ったマーケティングやマネジメントなどを活かせる仕事を求めているながら、現実にはそれまで学んだことを活かせず自分の力を発揮出来ていない人も多い。そうした人材が、七尾市で活躍の場を見出し、七尾の未来を変えていく原動力となって欲しいという想いを同社では抱いている。

今後も地元・のと共栄信用金庫とも連携を強めながら、七尾市への移住を含めた事業承継支援へ取り組んでいくことで、“廃業”ではなく、守りぬいてきた大切な技術や理念を次世代へ“承継”していくことで、七尾市の活性化を目指していく方針だ(図表15)。

#### 4. 「社外への引継ぎ」を実現していくために

##### (1) 明確な意思表示の下での早めのスタートがカギ

これまで述べてきたように、後継者不在に直面する中小企業・小規模事業者が、事業の



社外への引継ぎ（外部招聘やM&A等）を実現していくためには、経営者自らの目の及ばないところに存在している“後継者候補”を、広く社外から見つけ出していくための「マッチング」というプロセスが、極めて重要であることはいうまでもない。

近年では、事業を譲り受ける側（買い手）にとっても、M&A等による事業引継ぎはスピーディーな成長拡大戦略のひとつとして定着している。しかし、こうした買い手にとっても、どこにどのような譲渡希望者が存在しているのかなどを、自らの見える範囲だけで見つけ出していくのは基本的に困難なのが現実だ。

こうした実態を踏まえれば、後継者不在に起因して社外への引継ぎを検討したい中小企業・小規模事業者において、まずは事業譲渡の意志があることを“信頼の置ける身近な支援者”に伝え、勇気を出して第一歩を踏み出してみることが、極めて重要なカギを握るものと考えられる。これまで述べてきたように、事業承継・M&A等にかかるマッチングを手掛ける支援機関同士の連携が強まっている今日においては、明確な事業譲渡の意志表示さえ得られれば、その連携ネットワークのなかで、しかるべき支援メニューへ辿り着ける可能性は相応に高まっていくとみられる。ただ、関連当事者が増えることなどにより、時間と手間のかかるプロセスも多くなりがちなことから、切羽詰まった状況になってしまってからアクションを起こすのではなく、中長期的な展望を持ちつつ早めにスタート

（意思表示）することが、まずは肝要といえそう。

## (2) 最終的に何よりも大切なのは「磨き上げ」

しかし、社外への引継ぎを実現させていくうえで何よりも大切なことは、前出の図表2のところでもキーワードとしても登場した、事業の「磨き上げ」といった部分にある。

ここでいう「磨き上げ」とは、端的にいえば「10年先を見据えた事業そのものの強化」と言い換えることができる。すなわち、これは社外への引継ぎに限らず親族内承継や役員・従業員承継も含めた事業承継全般に言えることでもあるが、事業を自分以外のだれかに全面的に託していく以上は、まずは何よりも事業そのもの（本業）がしっかりしていなければならない、しかも10年（あるいはそれ以上の）先を見据えた展望がある程度描けていてほしい、ということにほかならない。

とりわけ、社外への引継ぎを検討する場合は、自社の事業を引き継ぐ可能性のある社外の第三者にとって、その事業が最終的に他の選択肢に比べても魅力的なものに見えるかどうか、事業譲渡実現のうえで極めて重要な要素となってくるということである。これは、ある意味で自社の事業自体の“市場価値”が問われる局面でもある。それに耐えられるような価値を生み出していくための「磨き上げ」は、事業継続の根幹でもあり、社外への引継ぎを実現していく上でも必要不可欠なプロセスであると考えられる。

ある支援機関のマネージャーは、「本業さ

えしっかりしていれば、最終的に事業譲渡先が見つからないということはないのではないかと」の認識を示していた。もちろん、最終的な事業譲渡の成約に至るまでの過程では、受入れ可能な譲渡価額かどうかなど、諸々の条件面での摺り合わせと合意が必要であることはいうまでもない。しかし、それ以前の大前提として、そもそも本業がしっかりしていること、譲り受け側にとって魅力的なものであること、などをクリアしていなければ、社外への引継ぎは根源的に成り立ち得ないものと考えられる。

こうした現実をあらためて認識しつつ、そもそもが本業あつての事業承継であること、そしてそのための「磨き上げ」は極めて重要なカギを握っているということを忘れてはならないだろう。

## おわりに

地域経済の担い手を支える信用金庫には、その主要な構成員である中小企業・小規模事業者の事業継続・存続を支援していく役割がある。そして、その果たすべき役割は、日ごろの資金的な支援にとどまらず、販路拡大から事業再生に至るまで、本業支援的な部分にまで拡大している。近年では、新型コロナウイルスの感染拡大のインパクトに苦戦する中小企業・小規模事業者を資金面を中心に全力で支えてきたが、今後はこれまで以上に売上回復・増大などに結びつくような本業支援の重要性がますます高まっていくものと思われる。

こうしたなかで、事業の継続・存続の根幹

にかかわる事業承継支援は、非日常的な側面はあるものの、中小企業経営者の高齢化の進展などを背景に、その重要性は一段と高まっており、事業承継支援を掲げる信用金庫の動きも全国各地へ広がっている。事業承継にかかる大規模なアンケート調査など、実態把握も相当程度進んでいる状況ではあるが、“信頼の置ける身近な支援者”として、今後は状況を把握している強みを最大限に活かすべく、引き続き一歩踏み込んだ声かけなど、より具体的な対応が求められていくことになりそうだ。

とりわけ、「社外への引継ぎ」という局面の根底には、経営者自身の“戸惑い”のような心理状態が完全に払拭しきれているとはいえないケースがあるのも実態のようだ。長年にわたって全身全霊を傾けてきた会社の事業は、経営者としての人生そのものでもあり、これを社外の第三者へ譲り渡すことに対して、ある種の寂しさのようなものが頭の片隅をよぎることは、ある面で仕方のないことでもあろう。こうしたなかで、“信頼の置ける身近な支援者”たる信用金庫は、このような経営者の心理状態にも寄り添いながら、事業の継続・存続によってもたらされるであろうハッピーリタイアメントにも思いを馳せるなど、あくまでポジティブなスタンスを軸に対応を進めていくことがますます重要になっていくものと思われる。後継者不在という難題を乗り越え、事業の継続・存続に資する伴走者としての役割が信用金庫にますます期待されよう。

## 〈参考文献〉

- ・石川和男（専修大学商学部教授）『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－』（2018年7月）
- ・石川和男（専修大学商学部教授）『小規模事業者における事業承継をめぐる課題と取り組み』（2019年7月）
- ・久保山潤（経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課）『中小企業における事業承継の現状について』（2019年9月）
- ・佐藤憲（法政大学大学院）『事業承継をめぐる戦後中小企業政策史－1980年代以降の変化に焦点を当てて－』（2018年3月）
- ・杉浦慶一（㈱日本バイアウト研究所 代表取締役）『中堅・中小企業の事業再生・事業承継における経営人材の外部招聘～バイアウトのケースを中心として～』（2016年10月）
- ・鈴木直志（千葉商科大学 経済研究所中小企業・支援機構長 商経学部准教授）『大廃業時代の中小企業の事業承継支援について』（2018年9月）
- ・相馬雄幸（青森県商工労働部長）『青森県における事業承継支援～青森県事業承継ネットワークによる「オール青森」でのサポート～』（2020年10月）
- ・中小企業基盤整備機構『後継者人材バンク事例集』
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン』（2016年12月版）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁 財務課『中小M&Aガイドライン』について（2020年3月31日）
- ・㈱帝国データバンク「後継者不在率」低下傾向 2019年は65.2%、2年連続低下～全年代で不在率低下、「60代」は初めて5割を下回る～（2019年11月15日）
- ・週刊東洋経済『トクする事業承継 M&A 後継者選び、待ったなし！』（2020年9月12日号）
- ・七尾街づくりセンター(株)『七尾経済白書Ver.2.0～データをグラフにしたら七尾の未来が見えてきた～』（2019年11月）
- ・日経トップリーダー『外部招聘社長ってアリ？職歴で選ぶと失敗する』（2014年9月）
- ・日経MOOK『まるわかり M&A』（2020年2月、日本経済新聞出版社）
- ・日本政策金融公庫 総合研究所『親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～中規模企業の事例から～』（2018年6月）
- ・プッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局『事業承継事例集 私の事業承継 全国版』
- ・みずほ情報総研株式会社『平成30年度中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査に係る委託事業』（2019年3月）