

中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか (総括編)

－ 「早めの対応が不可欠」であることの再認識を－

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、後継者不在、役員・従業員承継、社外への引継ぎ、M&A、
廃業、経営者引退、人生100年時代

(視 点)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2020年度を通じた年間調査テーマの一つに「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか」を掲げ、四半期ごとにトータル4本の調査レポートを発信してきた。これは、この前年度（2019年度）の年間調査テーマ「中小企業の『継続力』を考える」のなかで解明してきた“ファミリービジネス”の継続力(親族内承継)について、その源泉が後継者の存在そのものに大きく依拠しており、さまざまな事情から「後継者不在」に直面している中小企業の実情もカバーしなければ、今日的な事業承継問題を網羅したことにはならないことをあらためて痛感したためである。

本稿では、こうした問題意識の下、2020年度を通じて実施してきた「後継者不在」にかかる関係各方面へのヒアリング調査等をあらためて振り返りつつ、今日的な事業承継問題の本質について、いわゆる親族内承継とは対極にある「後継者不在」という側面から総括してみた。

(要 旨)

- 多くの中小企業経営者が直面している「後継者不在」という現実、わが国の少子化傾向がもたらす構造問題でもあり、今後も引き続き的確な対応が求められる。
- 「後継者不在」への対応は、多様化・高度化しながら近年一段と広がりを見せており、とりわけM&A（第三者への事業譲渡）に対する支援体制は飛躍的な向上がみられる。また、M&Aは譲受け企業の成長戦略としても定着しつつある。
- 「後継者不在」に直面する中小企業経営者の事業承継支援は、「廃業という選択肢」と裏腹の関係にもあることを、関係各方面はあらためて認識すべき時期にきているとみられる。
- 「人生100年時代」を迎え、経営者引退後をも見据えた計画的な事業承継への取組みが、今後ますます重要性を増していくとみられる。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2020年度を通じた年間調査テーマの一つに「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか」を掲げ、四半期ごとにトータル4本の調査レポートを発信してきた(図表1)。これは、この前年度(2019年度)の年間調査テーマ「中小企業の『継続力』を考える」のなかで解明してきた“ファミリービジネス”の継続力(親族内承継)について、その源泉が後継者の存在そのものに大きく依拠しており、さまざまな事情から「後継者不在」に直面している中小企業の実情もカバーしなければ、今日的な事業承継問題を網羅したことにはならないことをあらためて痛感したためである。

本稿では、こうした問題意識の下、2020年度を通じて実施してきた「後継者不在」にかかる関係各方面へのヒアリング調査等をあらためて振り返りつつ、今日的な事業承継問題の本質について、いわゆる親族内承継とは対極にある「後継者不在」という側面から総括してみた。

1. 「後継者不在」はわが国の少子化傾向がもたらす構造問題の一つ

中小企業経営者が、自身の引退などを念頭に事業承継を考えたときに、親族内に後継者候補が存在するとは限らない。すなわち、後継者たる親族(息子や娘など)がそもそもいないというケースばかりでなく、息子や娘がいてもその時点で後継者候補とはなり得ない(すでに別の職業人生が確立している、能力や性格が経営者向きではない、など)ために、結果として「後継者不在」という事態に陥るといふメカニズムがあることは、これまでも再三にわたって述べてきたとおりである。

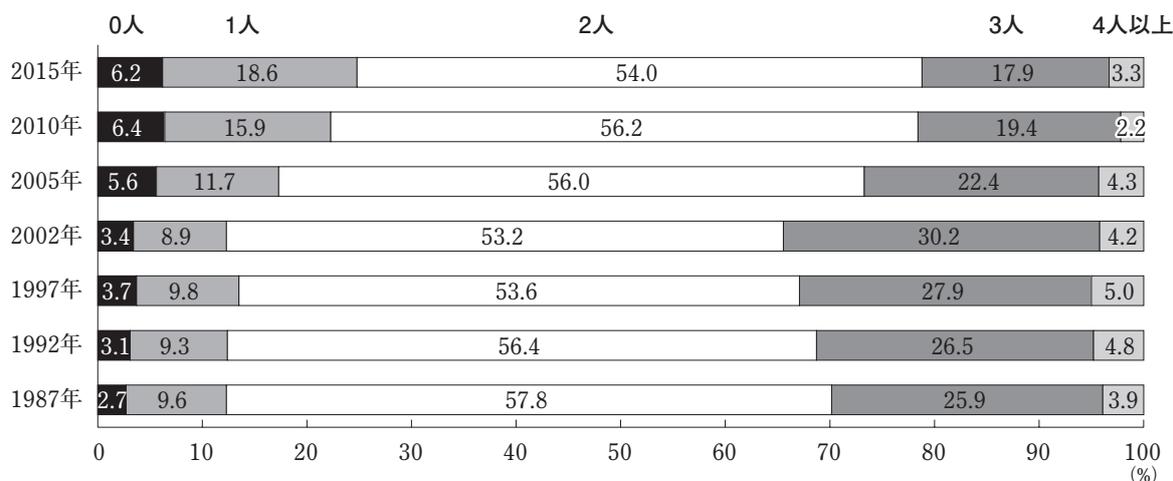
中小企業経営者において後継者候補たる親族が見当たらないという現実、わが国の少子化傾向がもたらす構造問題的な側面でもある。すなわち、少子化による夫婦の出生子ども数の減少傾向(図表2)は、“跡継ぎ”たる子どもがそもそも存在しない経営者の増加や、子ども数の絶対的な減少による“選択肢”の縮小などをもたらす遠因となっているものと考えられる。多くの中小企業経営者が直面する「後継者不在」の問題は、わが国の少子化傾

図表1 2020年度調査研究テーマ「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか」にかかる作成レポート

通番	サブタイトル	産業企業情報通番	発信日	信金中金月報掲載
①	多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢	2020-3	2020.6.27	2020年8月号
②	適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継	2020-6	2020.9.27	2020年11月号
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」	2020-9	2020.12.25	2021年2月号
④	事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性	2020-13	2021.3.30	2021年5月号

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 夫婦の出生子ども数分布の推移（結婚持続期間15～19年）



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

向がもたらす構造問題のひとつでもあり、今後ますます親族内承継の困難化が見込まれるなか、支援サイドも含めて「後継者不在」という構造問題に対して的確に対応していくことが一段と重要になっていくとみられる。

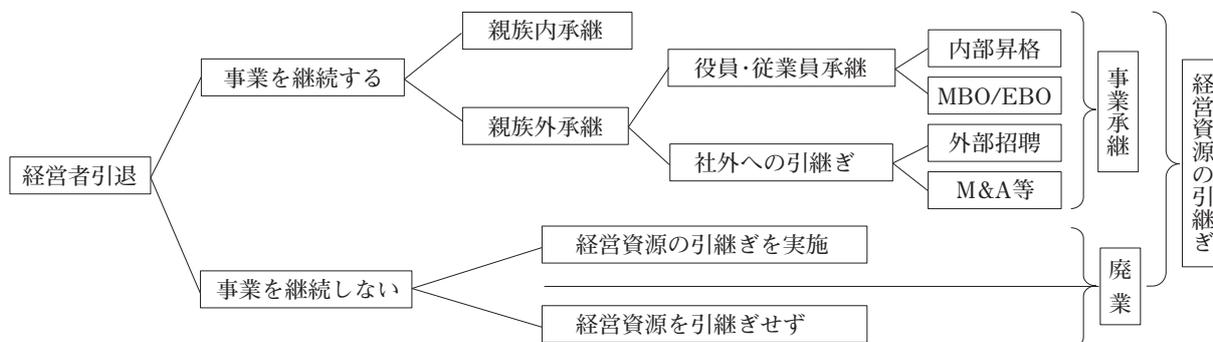
2. 「後継者不在」への対応手法は多様化・高度化が一段と進展

これまでも再三にわたって述べてきたとおり、「後継者不在」に直面している中小企

業経営者が、自身の引退後も事業を存続させていくためにとり得る選択肢は、①気心を共にする役員や従業員のなかから後継者候補を探して事業を託す（役員・従業員承継）、②それでも後継者候補が見当たらない場合は社外の第三者への事業譲渡を模索する（社外への引継ぎ）、という経過をたどるのがおおむね一般的とみられる（図表3）。

「役員・従業員承継」では、後継者候補への経営者保証の引継ぎ問題も含めて、経営権の

図表3 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



(備考) 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

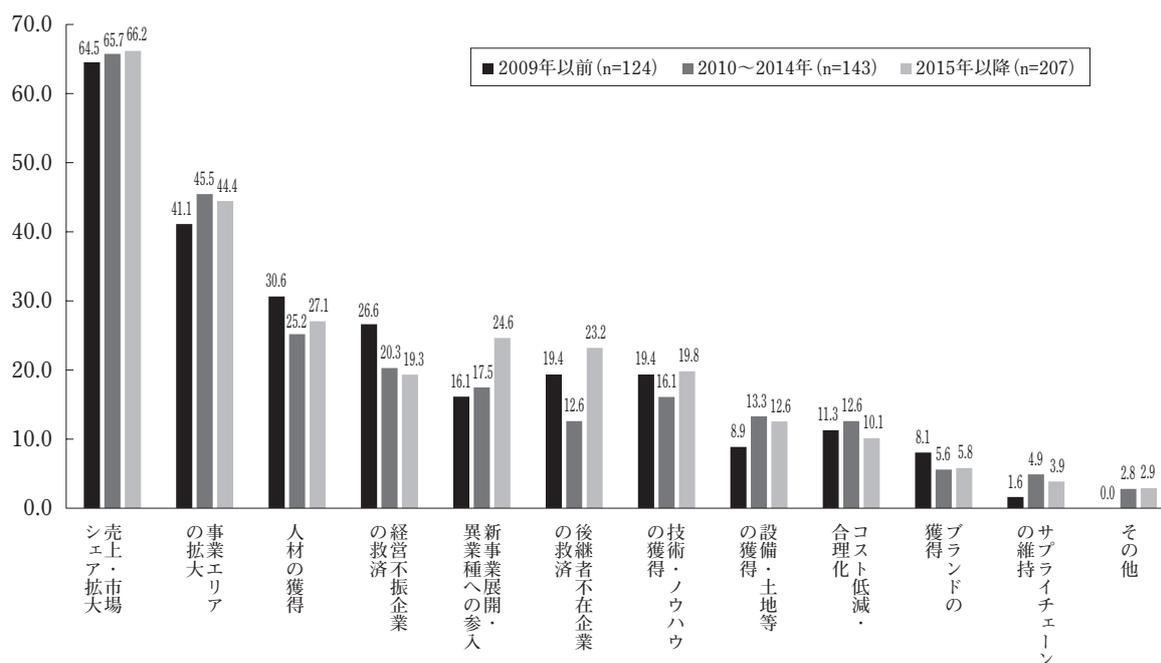
引継ぎなどにかかる資金的な問題がネックとなるケースが多いといわれてきた。しかし、近年では、「経営者保証に関するガイドライン」が徐々にではあるが浸透しつつあるほか、SPC（特定目的会社）の設立と金融機関融資などを組み合わせた資金調達のスキームや、官民で設立が相次いでいる事業承継ファンドの活用など、その解決手法は多様化・高度化が著しく進展している。ただ、こうした高度な手法は、多くの中小企業経営者にとっては非日常的なものであり、早い段階で知見のある外部専門家の協力を仰ぐことが肝要であることは、これまで指摘してきたとおりである。

一方、「社外への引継ぎ」では、経営者自身の見える範囲で譲渡先を見つけ出していくことが極めて困難という現実のなかで、①専門のM&A仲介会社等の著しい台頭・躍進、

②インターネット活用でマッチング機会を飛躍的に増大させることを可能にしたプラットフォームの出現・台頭、③取引先の事業継続を支援したい地域金融機関などにおける体制整備とネットワーク化の進展、④行政サイドによる地域密着型の支援メニュー充実と民間支援機関との連携強化、といった動きが顕著にみられ、M&A（第三者への事業譲渡）に対する認知度は、地域によって多少の温度差はあるものの、この10年あまりで飛躍的に向上してきた。

また、事業を譲り受ける側（M&Aにおける買い手企業）にとっても、M&Aはスピード感のある事業拡大戦略として定着しつつあり、ビジネスチャンスを求めて譲受け案件を模索し続ける中小企業の存在感も増している（図表4）。さらに最近では、M&Aプラットフォーム

図表4 M&Aの実施時期別に見た、M&Aの実施目的（譲受け側、複数回答）



(備考) 中小企業庁「中小企業白書（2018年版）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

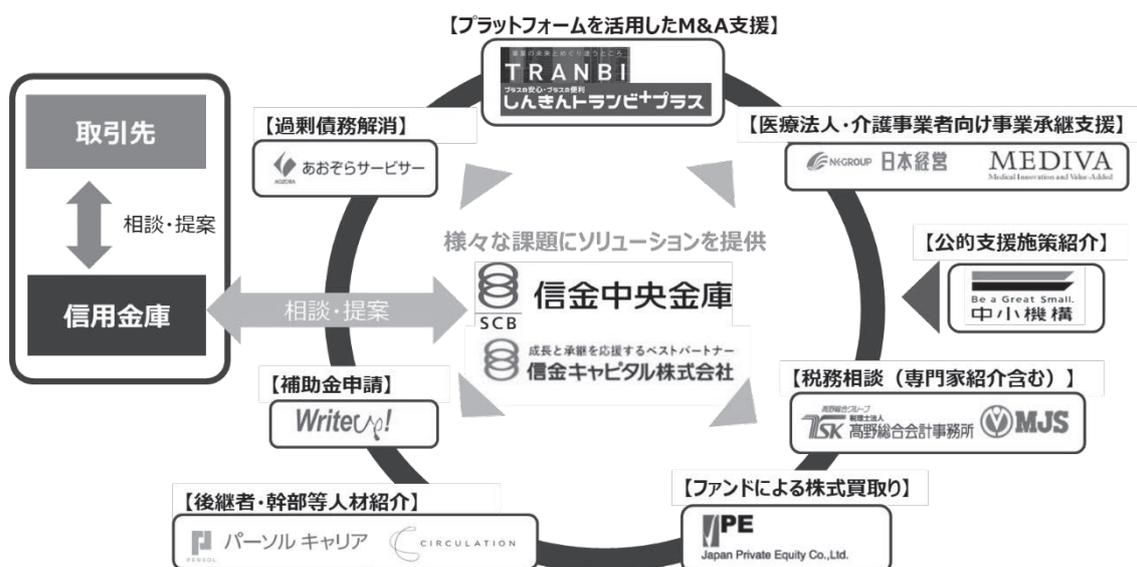
フォーム上を中心に、起業を目指す個人が「後継者不在」に直面する企業から譲り受ける事業をベースに新たな事業展開を目指すという動きも台頭している。先行して発信した調査レポート「後継者不在」③で紹介した、“移住×事業承継”というコンセプトを掲げながら地域の個人事業者の後継者探しをインターネットの求人サイト活用等で支援する七尾街づくりセンター(株) (石川県七尾市)の事例も、そうした新しいM&Aの動きのひとつといえよう。

こうした状況から、「後継者不在」に直面する中小企業経営者にとって、M&Aに代表される「社外への引継ぎ」は、問題解決のための有力な選択肢の一つとして今後も一段と定着していく方向にあることに疑いの余地はない。全国の信用金庫においても、取引先企業の事業の継続へ向けて、「後継者不在」に直面する中小企業を外部専門機関と連携した

M&Aで支援する動きは大きな潮流となりつつある。さらに、信金中央金庫においても、2021年1月より、事業承継にかかる課題に関して専門的な知見を有する複数の外部専門機関と連携した「しんきん事業承継コンソーシアム」を構築、信用金庫取引先に対して最適な解決策を提案することで、事業承継を円滑に進めることを目指す仕組みをスタートさせるなど(図表5)、支援サイドのネットワーク化は多様化・高度化が一段と進展している。

ただ、M&Aの普及拡大に合わせて、今後はより根源的な問題として「M&Aはモノの売買ではない」という部分にあらためて留意していく必要があるようだ。すなわち、M&Aでやりとり(売買)がなされる事業は、特に創業社長にとっては自身と一体の存在であり、また自身の親などの親族から譲り受けてきた経緯のある社長にとっては大切な“預かりもの”であったりするものだ。さらに、そ

図表5 信金中央金庫が構築した「しんきん事業承継コンソーシアム」のスキーム図



(備考) 信金中央金庫のニュースリリース資料 (2021.1.4) をもとに地域・中小企業研究所作成

ここで働く従業員たちにとっては事業存続が自身の生活に直結するものであり、多くの経営者はそれを守り抜くために日々奮闘してきた経緯もあろう。こうした関係者の“想い”のようなものは、事業価値などから専門家が算定する譲渡価額には反映されにくいかもしれないが、譲り受ける側においては、こうした“想い”もきちんと受け止めたうえでのM&A成約であることを忘れてはならないと考える。今後ますますM&Aが身近になっていく流れの中で、こうした譲渡企業側の“想い”を大切にすることの重要性を、関係各方面があらためて認識していくべき時期にきているのではないかと考える。

3. 事業承継支援と裏腹の関係にある「廃業という選択肢」の存在

「後継者不在」に直面する中小企業に対し、M&Aをはじめとした事業承継支援のメニューが急速に充実していくなかで、あらためて“置き去り”にされつつあると感じられたのが、第三者への事業譲渡すらままならなかった企業の存在であった。

すなわち、親族に後継者がおらず、役員・従業員のなかにも後継者たる人材が見当たらず、支援機関などを通じて社外の事業譲渡先を模索したものの、さまざまな条件面等が折り合わず譲渡先を見つけることができなかった企業に対しては、もはや万策尽きたような状況にあるものの、支援の手は差し伸べられにくいという実態があった。

ちなみに、事業譲渡が折り合わない要因は

さまざまである。事業の先行きに展望を描きづらい状況のままでは譲渡希望もままならないことはいうまでもないが、事業としてそこそこ堅調にみえる状況があっても、経営者自身が認識している事業価値（譲渡希望価額）と、社外の第三者が客観的にみた事業価値（いわば市場価額）に乖離（認識のズレ）があり、結果、事業譲渡が成約しないといったケースも少なくないように思われた。

なお、事業譲渡を模索したものの、結果的に譲渡先をみつけることができなかったという状況は、現経営者の引退の道を閉ざすばかりでなく、近い将来には事業継続の困難に直面することを示唆するものであり、結果としての「廃業」の二文字が現実味を帯びてくるような状況であるといえる。にもかかわらず、支援機関の多くは“なんとかして事業を継続させよう”という部分のみに注力しがちで、その結果として“やはり継続できなかった”という結末については、想定すらしていないのではないかと思われるような場面も多かった。とりわけ、支援の最前線では、前向きな取組みのみが重視される傾向が強く、おぼろげに見えている“廃業やむなし”という現実すらタブー視されてしまうような空気もあった。結果として、時間の経過とともに状況が悪化していくとみられるようなケースであっても、前向きに転じる展望を描きづらいために、結果として“置き去り”になってしまいがちという厳しい現実があることを痛感した。

先行して発信した調査レポート「後継者不

在」④では、そうした実情を反映してか、だれにも相談せずに自らだけで「廃業」を決断している中小企業経営者の多いことを指摘した。関係各方面においては「廃業という選択肢」もあるという“発想の転換”の下で相談間口を広げるなど、早い段階から適切に対応していくことの重要性を強調した。

とりわけ近年では、「経営資源の引継ぎ」というキーワードの下、企業としてはもはや存続困難という状況があったとしても、事業の中核をなしてきた従業員、まだまだ活用可能な有形・無形の固定資産、当該事業を引き続き必要としている顧客の存在など、有償・無償にかかわらず、個別の経営資源だけでも譲渡を模索していくことの必要性が指摘され、政策的な支援も広がり始めている。ただ、こうしたことを実現していくうえでは、早めの対応もさることながら、地域事情に精通したネットワーク力が必要不可欠であり、中小企業経営者にとって身近な存在である信用金庫に対しても一定の役割を果たすことが期待されているように感じられた。

いずれにしても、近年、各方面で活発化している事業承継（とりわけM&A）の支援は、実は廃業へ向けたサポート（ソフトランディングを念頭に置いた廃業支援）と裏腹の関係にあることを、関係各方面はあらためて認識すべき時期に来ているのではないかと思われた。

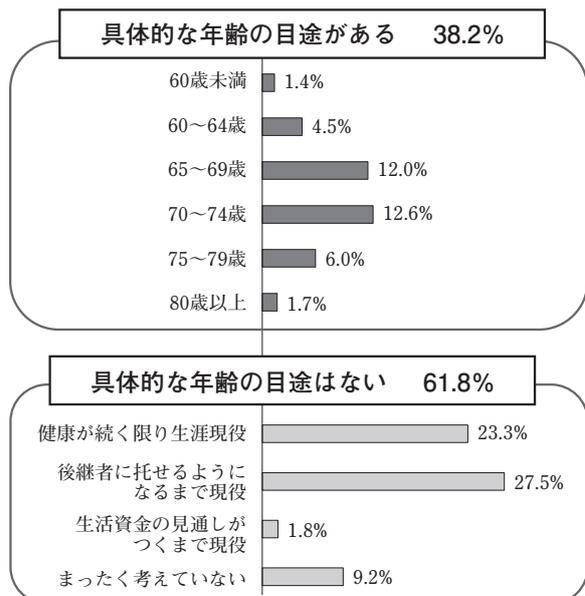
4. 経営者引退後の展望をも織り込んで対応していくことの必要性

「人生100年時代」ともいわれるなかで、具

体的な引退年齢の目途を持たない中小企業経営者は少なくない（図表6）。しかし、人は永遠に存在することはできず、どんな経営者にも、それが事業承継（後継者へのバトンタッチ、事業売却）であれ、あるいは「後継者不在」に起因した廃業であれ、いつかは必ず引退の時が訪れるのが現実だ。

生涯現役的なスタンスを示していくこと自体は、事業意欲旺盛なことの証でもあり、それが経営の原動力としてプラスに作用していることも多い。しかし、そのことが事業承継のタイミングを遅らせる要因となっていたり、あるいは事業の存続にかかる展望を描くうえでの妨げとなっていたりしては、本末転倒といわざるをえない。中小企業経営者の平均的な引退年齢がおおむね67～70歳ともいわれる現実の中で、今後の中小企業経営者

図表6 経営者として現役を続ける目途



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査（2018年7～9月期特別調査：中小企業経営者と『人生100年時代』）」をもとに作成

は、自身の引退を過度に“タブー視”することなく、時には社外の第三者も交えながら計画的に引退後の展望を描いていくことが、事業承継にかかる計画策定の本質であり、それが中長期的な目線から策定する経営計画そのものでもあることを忘れてはならない。

ちなみに、わが国の経済社会にさまざまなムーブメントを巻き起こしてきた団塊世代（1947～1949年生まれ、3年間で約800万人が誕生）は、現時点でおよそ72～74歳という年齢層に達している（図表7）。前出の平均的な経営者引退年齢と照らし合わせれば、“団塊世代の経営者の引退”というムーブメントのピークはすでに超えつつあるとも考えられるが、一方で72～74歳という年齢自体は、中小企業経営者としてまだまだ最前線で活躍中という印象のある年代層でもある。そうしたことを勘案すれば、経営者引退と連動した事業承継問題への対応の重要性は、今後

もしばらくは続いていくことになりそうだ。

なお、先行して発信した調査レポート「後継者不在」④でも述べてきたとおり、経営者の円滑な引退実現のためには、どのような形であれ、ある程度のまとまった資金が必要であるという現実を直視しておく必要もある。これには、経営者引退後の生活資金確保を念頭に置いた退職金の類いのみならず、廃業を選択せざるを得ないような場面における役職員の退職金支払いや借入金の返済原資等も含まれる。経営者としていざ引退を決断しようとしたときに、内部留保的な資金がないために引退すらできないということにならないよう、日頃からバランスシートも意識した経営を心がけ、こうした要素を「事業承継計画」等に織り込んでいくことも大切だ。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国中小企業景気動向調査に付随して実施した特別調査「中小企業経営者と『人

図表7 団塊世代の起こすムーブメント

年	年齢	団塊世代と関連が深い制度策定の動きと主な経済社会の出来事など
1947～1949年	0～2歳	第1次ベビーブーム（3年間で約800万人が誕生）
1960年代半ば	10代後半	新・三種の神器（カラーテレビ・クーラー・自動車）…3C
1968～1969年	19～22歳	東大安田講堂事件（学生運動）
1970年代半ば	20代後半	大都市圏へ集中しながら「ニューファミリー」を形成（友だち家族・核家族など）
1971～1974年	22～27歳	第2次ベビーブーム（団塊ジュニア誕生：4年間で約800万人が誕生）
1980年代半ば	30代後半	住宅ブーム→バブル景気
1990年代半ば	40代後半	バブル崩壊→「失われた10年」
2000年	51～53歳	介護保険制度スタート
2004年	55～57歳	高齢者雇用法改正（65歳までの再雇用制度創設）
2007年～	58～60歳	企業勤務者は順次、60歳定年を迎え退職へ
2012年～	63～65歳	順次、年金生活者へ移行
2017年	68～70歳	中小企業庁「事業承継5カ年計画」策定・公表
現在	72～74歳	多くの団塊世代がまだまだ“現役”で活躍中
2025年	75歳～	団塊世代の全員が後期高齢者へ（2025年問題）
:	:	
2047年	100歳	順次、100歳となり「人生100年時代」の主役へ

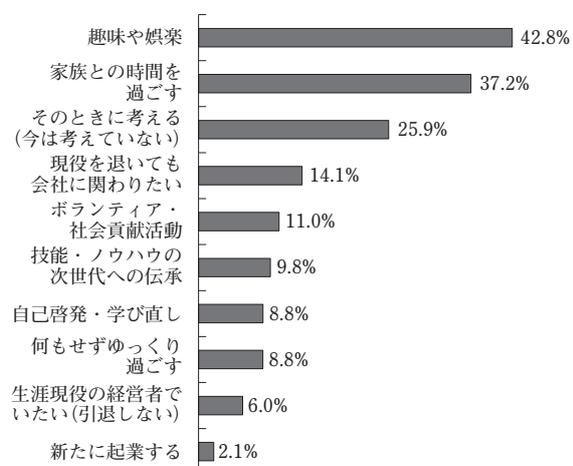


（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

生100年時代』(2018年7~9月期)の結果をみると、中小企業経営者の現役引退後の生活イメージについて最も多かった回答は「趣味や娯楽」(42.8%)で、次いで「家族との時間を過ごす」(37.2%)となっていた(図表8)。引退後の資金的な問題も含めて、「人生100年時代」を見据えてこのような豊かなリタイア生活を実現していくためには、事業承継もしくは廃業と連動して自身の引退(出口)をも見据えた中長期的な道筋、換言すれば“出口戦略”のようなものが今後ますます必要になっていくものと思われる。

こうしたなかで、地域経済社会に立脚している信用金庫は、地域に根ざす多くの中小企業経営者と長期継続的な関係にあるケースも多いだけに、経営者引退を過度に“タブー視”することなく、ときには一步踏み込んで経営者引退後も見据えた“出口戦略”を策定していくうえでのよきパートナーであることも、今後は期待されていくものと思われる。中小

図表8 現役を退いた後の生活イメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査(2018年7~9月期特別調査:中小企業経営者と『人生100年時代』)」をもとに作成

企業の事業承継問題は、経営者引退後の道筋とも一体的に考えていかなければならない時代が、いままさに到来しているといえそうだ。

おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2019年度より2年間にわたって事業承継問題にまつわる調査レポートを継続的に発信してきたが、親族内承継であれ、M&Aをはじめとした親族外承継であれ、あるいは事業承継を成し得ない結果として廃業を選択せざるをえないケースであれ、これらすべてに共通していたのは「早めの対応が不可欠」ということであった。

これは、裏を返せば「場当たりの対応であってはならない」ということであり、多様化・高度化する事業承継の選択肢のなかから、自社にとっての、あるいは経営者自身にとってのベストな選択を模索し、それを実現させていくためには、中長期的な視点から計画的に取り組むことが何より重要であることをあらためて痛感した。

目下の中小企業経営は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で未曾有の危機に直面しているケースも多く、中長期的な経営課題とみられがちな事業承継問題への対応よりも、目先の売上げ急減や雇用維持をどうしても優先せざるを得ないという現実がある。しかし、アフターコロナを見据えた反転攻勢へ打って出る局面までも展望したとき、そこに戦略的な事業承継を織り込んでいくことも、ひとつの有力な選択肢となり得るものと考えられる。

長期化するコロナ禍の行方のいかにかわらず、事業承継のタイミングは必ず訪れてくるものである。信用金庫をはじめとした支援サイドの対応も含めて、目下は事業存続へ向けての対応を最優先とせざるを得ない状況

ではあるが、事業承継問題についての「早めの対応が不可欠」という鉄則そのものは、いかなる状況があっても不変であることを決して忘れてはならないだろう。

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業は「後継者不在」にいかに対応すべきなのか』より
 - ①多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢（伊藤壮太・鉢嶺実、信金中金月報2020年8月号）
 - 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（田口暢彦・鉢嶺実、信金中金月報2020年11月号）
 - 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」（茂住紗代・鉢嶺実、信金中金月報2021年2月号）
 - ④事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性（竹内良・鉢嶺実、信金中金月報2021年5月号）
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（2018年7-9月期）』より特別調査「中小企業経営者と『人生100年時代』」
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・ 津島晃一（事業承継Lab.所長）『経営学からみた事業承継～円滑な事業承継の実現に向けて』（全国信用金庫協会「月刊信用金庫」2018年10月号～2019年9月号）
- ・ リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット「LIFE SHIFT」（東洋経済新報社、2016年11月）