

フランスの事業承継と事業承継支援策

国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
村上 義昭

要 旨

日本と同様にフランスでも、中小企業経営者の高齢化が進展しており、事業承継を促進することが政策課題となっている。そのため近年、さまざまな事業承継支援策が講じられている。

日本では、主として相続税の軽減措置が事業承継支援策として論じられている。しかしフランスで打ち出されている事業承継支援策には次のような特徴がある。

- 1 事業承継は開業の一形態とみなされており、雇用の維持・創出や地域経済の活性化に寄与すると社会に広く認められている。このため、事業承継を支援することに対して社会的なコンセンサスが形成されている。
- 2 従業員や第三者など親族以外への承継を前提として支援策が講じられている。
- 3 金融や税制にとどまらず、事業承継のあらゆるプロセスにおいて、公的セクターから民間企業にいたるまでさまざまな組織が支援策を提供している。その結果、広範囲な中小企業に対して支援策が提供されている。
- 4 親族以外に事業を承継する際に必要となる仲介手数料は、日本と比べて安価である。その要因は、①譲渡希望企業等に関する豊富なデータベースがあること、②企業価値を評価するコストが安くなる仕組みがあること、③商工会議所・手工業会議所、民間非営利組織が関与することで、仲介にかかるコストを社会的に負担していること、の3点があげられる。

商慣習や法制度が異なることから、フランスの支援策を日本にそのまま適用するのは現実的ではない。しかし、支援内容や支援対象を多様化させること、事業承継支援に対する社会のコンセンサスを形成することは、フランスから学ばなければならない。

ここ数年、日本では中小企業の事業承継を促進することが大きな政策課題となっている。開業率が低迷し経営者の高齢化が進展するなかで、事業承継が円滑に行われなければ企業数は減少傾向を加速させ、経済の活力が失われる懸念があるからだ。いかに有効な事業承継支援策を講じるかが日本経済にとって重要になっている。

事業承継支援策を検討するにあたって、フランスの事例が参考として紹介されることが多い¹。そこで紹介されているのは事業承継税制、それも相続税にかかわるものだけである。しかし、実際にはフランスでは税制以外にも多数の支援策が講じられている。

そこで本稿では、多岐にわたるフランスの事業

¹ 中小企業庁 [2001]、事業承継協議会 [2007b]、中小企業基盤整備機構 [2007]、全国法人会総連合 [2007] など。

表一 企業数、就業者数、付加価値額 (2004年)

		企業数		就業者数		付加価値額	
		(千社)	構成比 (%)	(千人)	構成比 (%)	(10億ユーロ)	構成比 (%)
全 体		2,471.2	100.0	16,381.4	100.0	769.3	100.0
従業員規模別	250人以上	60.6	2.5	7,337.1	44.8	444.4	57.8
	250人未満	2,410.6	97.5	9,044.3	55.2	324.9	42.2
	20人未満	2,346.5	95.0	6,221.7	38.0	207.7	27.0
組織形態別	個人企業	na	59.1	na	27.2	na	21.1
	法人企業	na	40.9	na	72.8	na	78.9
特掲区分	手工業者	814.1	32.9	2,952.4	18.0	89.2	11.6
	自由業者	587.0	23.8	1,619.0	9.9	85.8	11.2

資料：DCASPL のウェブサイト (<http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr>)

(注) 1 従業員規模250人以上には、従業員数の多寡にかかわらず、中小企業の定義に合致しない「大企業の子会社」が含まれている。

2 「組織形態別」の数値は、中小企業に占める構成比である。

承継支援策を体系的に論じ、日本で事業承継支援策を講じるにあたってどのようなことを参考にすべきかを検討する。

1 フランスの中小企業：定義と地位

まず、フランスにおける中小企業の定義と経済活動に占めるウエートを簡単にみておこう。

フランスでは、1996年までは「従業員500人未満の企業」が慣習的に中小企業とみなされてきたが、それ以降は欧州連合の定義が採用されている。現在は2005年に修正された定義によって、次の①～③の基準をすべて満たす企業が中小企業 (PME ; petites et moyennes entreprises) とされている。

- ① 従業員数250人未満
- ② 年間売上高5,000万ユーロ (80億円、1ユーロ = 160円で換算、以下同じ) 以下または総資産額4,300万ユーロ (69億円) 以下
- ③ 中小企業の定義に合致しない企業に25%以上の株式を保有されていない

統計では①の従業員数を基準として中小企業数などが算出されていることが多い。また、中小企業のなかでも従業員数20人未満の企業は、小規模企業 (TPE ; très petites entreprises) として区分されることもある²。

なお、規模の概念とは異なるが、中小企業の一部に個人企業 (entreprises individuelles) が存在する。また、手工業者 (artisanat)³、自由業者 (professions libérales、医者や弁護士など) という区分があり、中小企業概念と部分的に重なっている。

従業員数基準でみると、フランスの中小企業は241万社 (うち小規模企業は235万社) を数え、総企業数の97.5% (同95.0%) を占める (表-1)。また就業者数1,638万人のうち、中小企業は904万人、55.2%を吸収している。産出する付加価値額でも、中小企業は42.2%を占めている。日本と同様、フランスでも中小企業は経済的に大きな役割を果たしているといえる。

² 従業員数10人未満の企業を小規模企業 (TPE) とする定義も少なくないが、ここでは DCASPL (Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales ; 経済財政雇用省中小企業担当局) の定義に従った。

³ 手工業者は、1998年4月2日付政令 (décret) 第98-247号別表 (2006年1月27日付政令第2006-80号第4条にて修正) に列挙されている業種を営む企業のうち、従業員10人以下の企業を指す。例えば、食品加工業、家具製造業、繊維・衣服・皮革加工業、修理業、建築業などが手工業に該当する。手工業者は手工業会議所に登録される。

表一 2 経営者の年齢別企業数

	50歳未満	50歳代	60歳以上	合計
企業数 (社)	1,245,105	563,857	120,124	1,929,086
		683,981		
構成比 (%)	64.5	29.2	6.2	100.0
		35.5		

出所：APCE [2003]

(注) フランスには企業（個人企業を含む）は約240万社存在するが、そのうち経営者の年齢が判明している企業約190万社について企業数をみたものである。

表一 3 開業の形態

純粋な新規開業 (créations pures)	新しい生産手段の創設によって開業するケース。
事業承継 (reprises)	新しい企業が他企業の生産活動や生産手段の全部または一部を取得して開業するケース。
事業再開 (réactivations)	一時的休業の後、本人が事業を再開するケース。最初に割り当てられた企業登録番号が再利用される。

資料：INSEE [2001]

2 政策課題として重視される事業承継

フランスではここ4～5年、中小企業の事業承継を促進することが政策課題として重視されており、さまざまな施策が打ち出されている。その要因は三つ指摘できる。

第1は、中小企業の経営者が高齢化してきたことである。第二次世界大戦後のベビーブーム世代⁴に当たる経営者が引退する時期を迎えようとしている。企業経営者の年齢別に企業の分布をみると、50歳以上が約68万社、全体の35.5%を占める（表一2）。

フランスでは60歳前後で引退するのが主流である⁵ことから、今後10年間に約70万人の経営者が引退するといわれている⁶。その結果、多くの中小企業が廃業すると、雇用機会や地域経済の活力が喪失するなどといった問題が生じる。フランスは日本と同様に労働市場が流動的ではなく、しか

も失業率は9%前後の高水準で推移していることから、とりわけ雇用機会の喪失は大きな問題となる。

第2は、事業承継企業数が長期的に減少傾向にあることだ。

フランスでは、事業承継は「純粋な新規開業」（以下「新規開業」）、「事業再開」と並んで開業の一形態とみなされている（表一3）。いずれも雇用を維持・創出するという役割を果たしているからだ。そこで形態別に開業件数の推移をみると、新規開業は2003年以降増加傾向にあるのに対して、事業承継は1990年代半ばの5万件前後から直近の3万8,800件へと緩やかに減少している（図一1）⁷。

新規開業が増加傾向にあるのは、2003年に新規開業を支援するさまざまな施策が打ち出されたことが大きな要因である⁸。しかしその一方で事業承継が減少すれば、新規開業によって増加した雇用が相殺されかねない。

第3は、新規開業よりも事業承継のほうが経済的な効果大きいことである。

⁴ 一般的には1946年から1964年ころまでを指す。

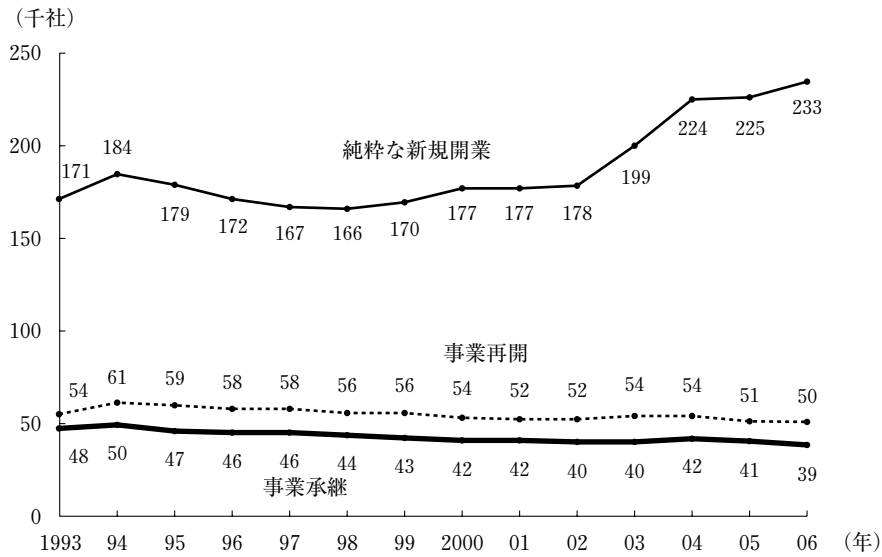
⁵ 後掲図一6参照。

⁶ 経営者の引退見込み数については二つの推計がある。ACFCI [2005] は今後15年間で80万～90万人を見込んでいるのに対して、INSEE [2004a] や Vilain [2004] は10年間で約70万人だとしている。数値は異なるものの、いずれの推計も潜在的な廃業圧力は大きいという論旨は同じである。

⁷ ただし、この統計はすべての事業承継を捕捉しているわけではない。APCE [2003] および APCE における聞き取り調査によると、①キャピタルゲイン（譲渡益）課税を避けるために実際は承継であっても新企業の設立として届けられるケース（小企業に多い）、②株式の持ち分のうち一部の名義人が変更されるケースなどが捕捉されておらず、実際の件数は直近で6万件近いと推測されている。しかし、長期的に事業承継が減少傾向にあることには変わらない。

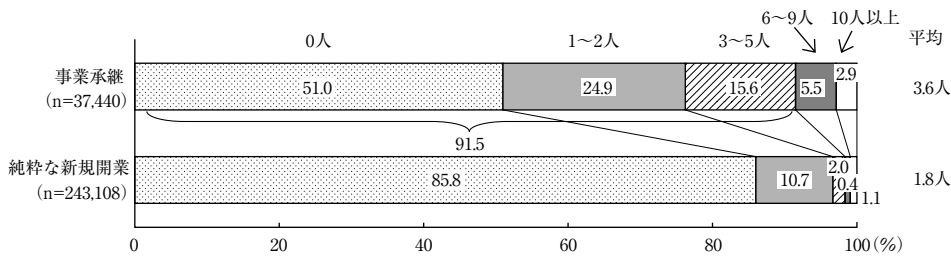
⁸ その一つが2003年8月1日付法律第2003-721号（通称“loi de Dutreil”；デュトゥレイユ法）である。シラク前大統領が2002年の大統領選で掲げた公約（5年間で100万社の新規開業を実現すること）を受け、同法には数多くの新規開業支援策が盛り込まれている。その概要は村上 [2004] を参照。

図一 形態別開業企業数の推移



資料：APCE

図二 承継（開業）時の従業員数（2006年）



資料：INSEE

(注) 「従業員数不詳」(事業承継=1,334件、純粋な新規開業=10,063件)は除く。

INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques；国立統計経済研究所)の調査によると、承継（開業）時の従業員数は事業承継のほうが新規開業よりも多い（図-2）。また、承継（開業）の3年後に存続している企業の割合をみても、新規開業は65.7%であるのに対して、事業承継は76.5%と高い（図-3）⁹。新規開業の促進が軌道に乗り始めたこともあり、フランス政府は経済的な効果がより大きな事業承継に力を入れるようになったものと考えられる。

3 事業承継の特徴

このように、フランスでは事業承継を促進することが政策課題として重視されるようになった。では、フランスの事業承継にはどのような特徴があるのだろうか。

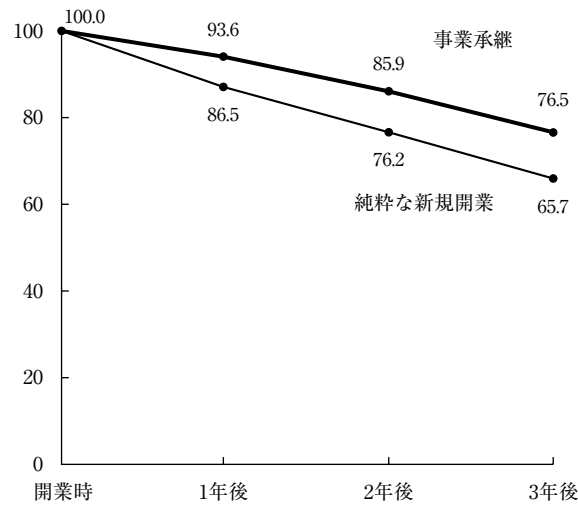
(1) 譲渡者の特徴

まず譲渡者の特徴についてみてみよう。55歳以上で引退した個人企業経営者を対象に調査した

⁹ ただし事業承継の場合には、存続しうるとみなされた企業だけが承継されているために存続割合が高くなるというバイアスがあることに留意しなければならない。

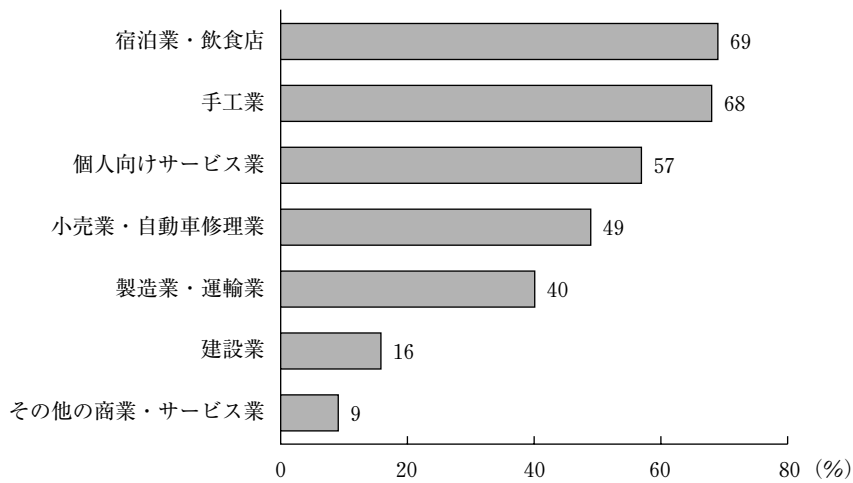
フランスの事業承継と事業承継支援策

図一 3 事業承継と純粋な新規開業の存続企業割合 (%)



資料：INSEE "Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises" (2002年)
 (注) 2002年に開業した企業を対象にした追跡調査である。

図一 4 事業承継率 (業種別)



出所：DCASPL [2007]

(注) 1 「事業承継率」とは、引退した個人企業経営者に占める、事業承継に成功した経営者の割合である。
 2 55歳以上で引退した個人企業経営者を対象とした調査である。

DCASPL [2007] から、三つの特徴が指摘できる¹⁰。

第1は業種である。消費者向けの事業において事業承継が行われる割合が高い。

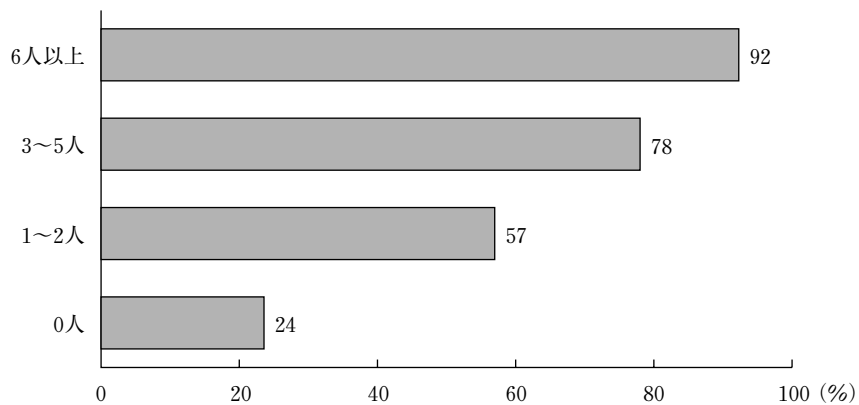
引退した個人企業経営者に占める事業承継に成

功した経営者の割合（以下、「事業承継率」）を業種別にみると、宿泊業・飲食店が69%と最も高く、手工業（68%）、個人向けサービス業（57%）、小売業・自動車修理業（49%）と続く（図一4）。

これらの消費者向けの業種は、後述する営業財産

¹⁰ DCASPL [2007] では法人企業の経営者は調査対象外なので、譲渡者の全体像を捕捉したものではない。

図-5 事業承継率 (従業員規模別)



資料：図-4と同じ。
 (注) 図-4と同じ。

(fonds de commerce) の売買・賃貸借によって承継が相対的に容易であることが、事業承継率が高い要因であると思われる。

第2は従業員規模である。従業員数が多い企業ほど事業承継率が高い(図-5)。従業員が0人の企業(経営者だけの企業)では事業承継率が24%に過ぎないのに対して、6人以上の企業は92%にのぼる。

フランスでは雇用の流動性がきわめて低いが、その背景には従業員の解雇を厳しく規制する制度が設けられていることが大きい。例えば、従業員を解雇する場合は、勤続年数に応じて解雇手当(indemnités de licenciement)や解雇予告手当(indemnité compensatrice de préavis、解雇予告期間を短縮する場合の手当)、有給休暇補償手当(indemnités de congés payés、退職時に未消化の有給休暇に対して支給される手当)の支払い義務などが雇用主に課せられている¹¹。このため従業員がいない企業は廃業を決断しやすいものの、従業員を多く雇っているほど廃業にあたっての経

済的な負担が重くなることから、企業は安易には廃業できない。このようなことも、従業員規模が大きい企業ほど事業承継率が高い要因であると思われる¹²。

ただし、小規模企業はもともとの数が多いことから、事業承継企業の規模別分布をみるとその半数が従業員がいない企業であり、従業員5人以下で全体の9割以上に達している(前掲図-2)。

第3は経営者の引退年齢である。60歳以下が63%を占めており、引退年齢は若いといえそうだ(図-6)。

(2) 承継者の特徴

次に承継者の特徴をみてみよう。パリ商工会議所などでの聞き取り調査によると、「大企業を早期退職した45~55歳くらいの管理職」と「譲渡企業や同業者で経験を積んだ35~40歳くらいの職人」が典型的な承継者像である¹³。このような特徴は統計からもうかがえる。

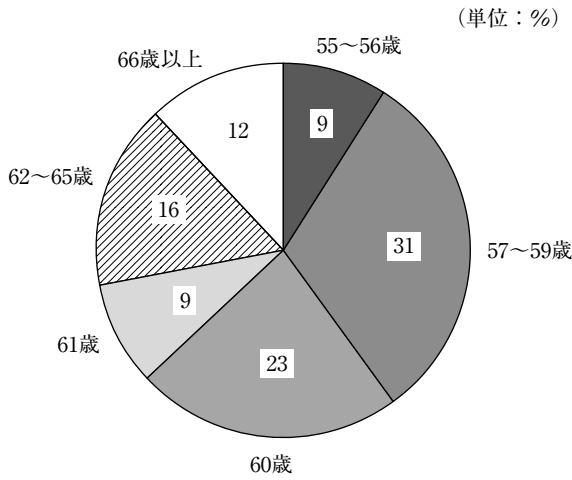
まず前経営者との関係および承継方法をみてみ

¹¹ このほかにも、従業員の解雇にあたっては、従業員代表への諮問、労働監督官の許可取得、再就職のための職業訓練費用の負担など、さまざまな規定が法律で定められている。

¹² なおフランスでは、労働法典第122-12条によって、事業承継のみを理由とする従業員の解雇は認められておらず、労働契約も承継されることになる。

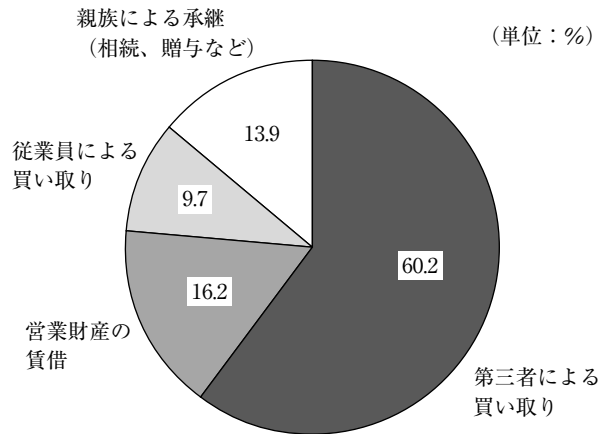
¹³ 後掲事例のうち、A社は前者に相当し、M社は後者に相当する。

図一六 引退した個人企業経営者の引退年齢



資料：図-4と同じ。
(注) 図-4と同じ。

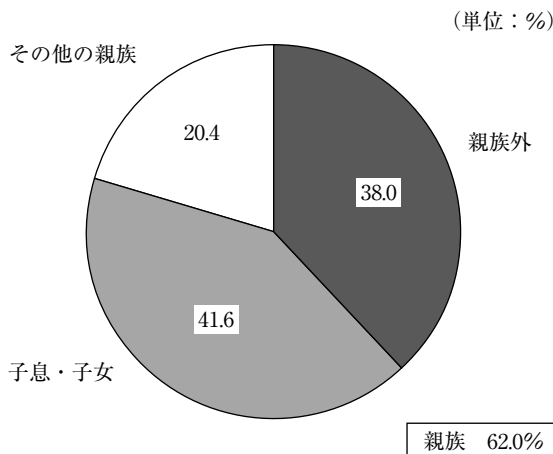
図一七 事業承継の方法



資料：INSEE [2007] (調査は図-3と同じ。)

(注) 「営業財産の賃借」(location-gérance)とは、営業財産 (fonds de commerce) を所有する者が、その全部または一部を、自己の危険負担で運営する業務執行者に賃貸することである。従業員や第三者へ承継する手段の一つである。

図一八 日本の承継者の属性



資料：東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
(注) 過去4年以内に就任した経営者と先代との関係をみたものである。

「第三者による買い取り」の割合が60.2%ときわめて高く、「営業財産の賃借」(16.2%)、「元従業員による買い取り」(9.7%)と続く。ちなみに日本では、親族による承継が62.0%にのぼる(図-8)¹⁴。

従業員や第三者による企業の買い取りという、ある程度規模の大きな企業を思い浮かべがちだ。しかし、先にみたようにフランスの事業承継企業の9割以上が従業員5人以下である。したがって、小規模企業においても親族以外への承継が一般的であるといえる。

承継者の年齢は39歳以下が57.6%を占める(図-9)。

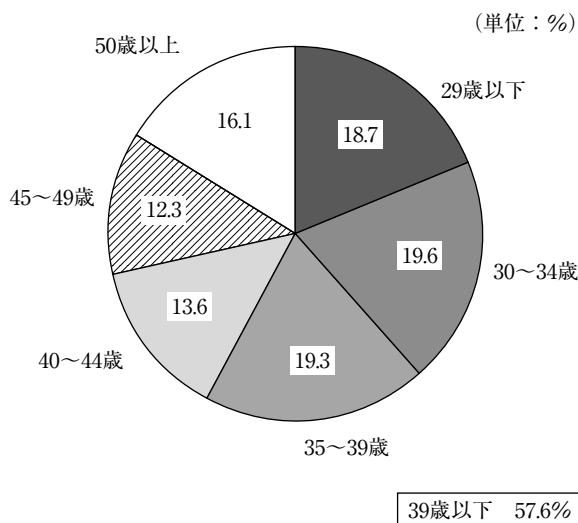
前職は、「同じ業界の役員」「異なる業界の役員」「事務系管理職」が合計で67%、「技術系管理職」「職工」が合計で18%を占めている(図-10)。

よう。フランスでは、日本と異なり親族が事業を承継する割合が低く、第三者や従業員による承継が大半を占める。

INSEE [2007]によると、「親族による承継(相続、贈与など)」の割合は13.9%にすぎず、8割以上が親族以外である(図-7)。なかでも

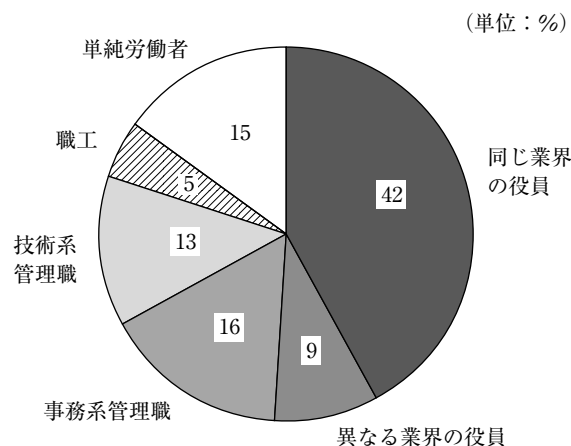
¹⁴ TransRegio プロジェクト(企業譲渡に関する欧州プロジェクト。ローヌ・アルプ地域圏商工会議所連合会が主導し、欧州7カ国の地域が参加する)の調査(2006年)によると、親族による承継の割合はフランスでは7.2%ときわめて低いのに対して、イタリア80.0%、オーストリア74.7%、ドイツ50.9%と相対的に高い。同調査は7カ国全体で406サンプルしかないことに留意する必要があるが、他国と比べてフランスは親族による承継の割合が低いことは間違いなさそうである。

図-9 承継者の年齢



資料：図-3と同じ。

図-10 承継者の前職



資料：OSEO [2005a]

(注) 政府系金融機関のOSEOの信用保証を利用した企業についてみたものである。

(3) 二つの取引形態

従業員や第三者へ事業を譲渡する際の取引形態は、次の六つの方法がある¹⁵。

- ① 営業財産 (fonds de commerce) の売買
- ② 営業財産の賃貸借 (location-gérance)
- ③ 企業資産の売買
- ④ 株式の売買
- ⑤ 株式の賃貸借¹⁶
- ⑥ 株式のリース

これらのうち取引形態として一般的であるのは、営業財産の売買・賃貸借、株式の売買である。政府系金融機関である OSEO が取引先を対象にした調査によると、前者が54%、後者が46%を占めている¹⁷。

個人企業を承継する場合、一般的に営業財産が取引されている。法人企業の場合は株式が取引の対象になることが多い。

ア 営業財産の売買・賃貸借

営業財産とは、商店 (飲食店やホテルを含む) や手工業¹⁸などを営む企業が保有する、有形の動産 (機械、設備、備品など) および無形資産 (顧客、商標、行政上の各種許可、ブランド、特許、不動産賃借権など) が一体となった財産¹⁹である。古くからある制度であり、営業財産の売買や賃貸借、担保権の設定などは広く一般的に行われている²⁰。

営業財産の賃貸借とは、営業財産の所有者が営

¹⁵ APCE [2007b]

¹⁶ 株式の賃貸借 (location) は、2005年8月2日付法律第2005-882号 (通称 “loi en faveur des PME”、[中小企業振興法]) 第26条によって導入された制度。株式のリース (crédit-bail) は、同法第27条によって導入された制度である。賃貸借とリースとの違いは、後者は将来の売買を予定している点である。APCEにおける聞き取り調査によると、両者とも制度として導入されたものの、実際にはまだ使われていない。

¹⁷ OSEO [2005a]

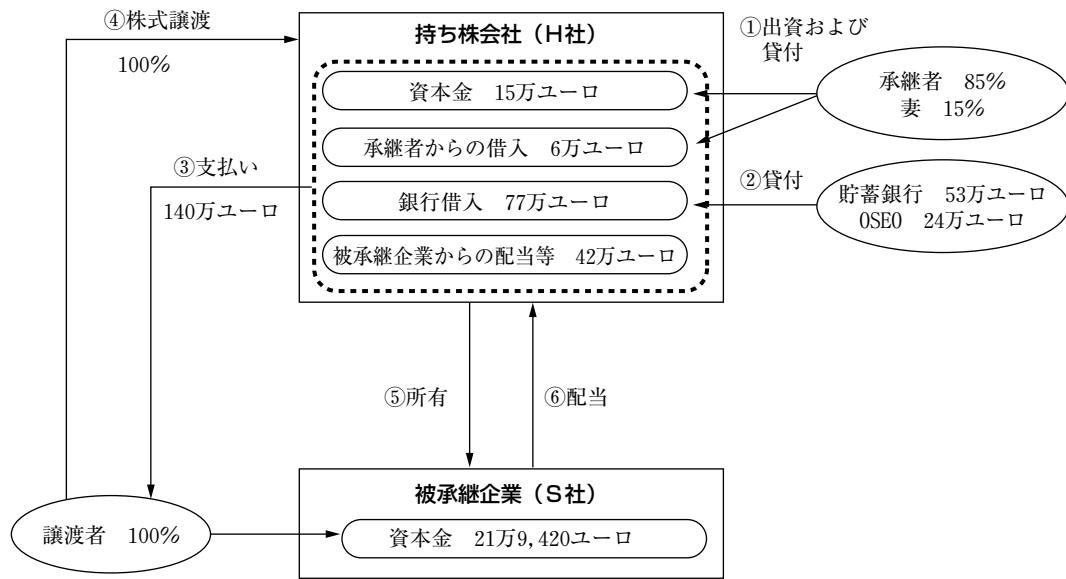
¹⁸ 手工業の場合は手工業財産 (fonds artisanal) と称されており、厳密には fonds de commerce とは異なる。しかし事業承継の実務においては、fonds de commerce と同列に論じられている。本稿でも、「営業財産」には手工業財産を含めて考える。

¹⁹ 債権・債務、リース物件、不動産は含まない。また、在庫は一般的に除いて考えられることが多い。

²⁰ 営業財産の売買、担保権設定に関しては1909年3月17日付法律 “Loi relative à la vente et au nantissement des fonds de commerce” (営業財産の売却と質権設定に関する法律) で定められ、現在は商法典第141-5条以下に組み込まれている。

なお、法律上は営業財産に対する「質権」という用語が用いられているが、質物の占有移転が伴わないことから「担保権」に近いといわれている (福井 [1972])。

図-11 持ち株会社を用いた事業承継の手法（実例）



資料：S社における聞き取り調査およびH社の財務諸表（2006年12月期決算）

業財産を賃貸し、賃借人から redevance（ロイヤルティー）を対価として受け取る方式である。賃借人は営業財産を買い取らなくても当該店舗などを経営することができる。そのため、経営がうまくいくかどうかを試したうえで、営業財産の買い取りを判断できるというメリットがある。

営業財産を買い取ったり賃借したりするにあたっては、その価値を評価しなければならない。多くの場合、営業財産の価値は直近3年間の平均年間売上高または直近3年間の平均利益額をもとに評価される。業種ごとに年間売上高または利益に対する乗数のおおよその相場があるので、それを用いて価値が算出される。例えば、美容院は年間売上高（税込み）の0.5～1.2倍、帽子店（製造小売り）は年間純利益の1～5倍といった具合であ

る²¹。あくまでも目安ではあるものの、おおよその評価が可能である。このような簡便な評価方法が存在していることが、営業財産の売買・賃貸借を容易にしている要因の一つであろう。

なお営業財産には店舗などの不動産賃借権が含まれているが、営業財産の売買と不動産賃借権との関係はどうなっているのだろうか。日本では、例えば「居抜き」店舗を譲渡するには、不動産賃借人の承諾が不可欠である²²。しかしフランスでは、賃借人から営業財産の取得者に不動産賃借権を譲渡することを禁止する約款は、いかなる形式であれ無効だとされている²³。つまり、不動産賃借権を含む営業財産を譲渡する際に、不動産賃借人の承諾を得る必要はない。このような法制度も、営業財産の売買・賃貸借を容易にしているものと思われる²⁴。

²¹ APCE [2007a]

²² 民法612条。

²³ 商法典第145-16条。

²⁴ さらに商法典第145-14条によって、賃借人は賃貸借契約の更新を拒絶することはできるが、拒絶によって生じた損害は賃借人が補償しなければならないと定められている。そしてこの補償金には営業財産の市場価値と移転費用などを含むことも同条で定められている。つまり、この補償金制度は賃借人に対して大きな補償義務を課すものであり、「その心理的圧迫によって間接的に賃貸借の更新をはからんとする法律政策的な意味」を有していると解釈されている（福井 [1961]）。このような定めがあることも、営業財産の売買などを円滑化させているものと思われる。

イ 株式の売買

法人企業を承継するにあたっては、承継者は被承継企業の株式を買い取るのが一般的である。ほとんどの場合、株式を買い取るのは承継者個人ではない。承継者が設立した持ち株会社がレバレッジド・バイアウト (LBO: leveraged buyout) の手法によって被承継企業の株式を取得する。

図-11はその実例を示したものである。承継者は譲渡者から S 社 (資本金21万9,420ユーロ (3,510万円)、承継直前の従業員6人) を承継するにあたって、H 社を持ち株会社として設立した (2005年12月)。承継者とその妻が用意した自己資金は21万ユーロ (3,360万円) だった。このうち15万ユーロ (2,400万円) を H 社の資本金に充て、残りの6万ユーロ (960万円) は H 社に対する貸付金とした。

譲渡者との交渉の結果、譲渡価格は140万ユーロ (2億2,400万円) になったので、当初の21万ユーロでは足りない。そこで承継者は、H 社を借り主として貯蓄銀行 (Caisse d'épargne) から53万ユーロ (8,500万円)、政府系金融機関の OSEO から24万ユーロ (3,800万円)、合計77万ユーロ (1億2,300万円) を借り入れた²⁵。さらに、被承継企業である S 社は厚い内部留保を持っていたので、譲渡 (2006年1月) と同時に H 社に対する配当などとして S 社から42万ユーロ (6,700万円) を得た。こうして調達した資金140万ユーロの支払いによって、H 社は譲渡者から S 社のすべての株式を買い取った。

S 社を支配下に置いた H 社は、S 社から経営管理料 (2006年12月期では17万ユーロ) や配当 (同約58万ユーロ、株式取得資金の一部に充てられた上記の42万ユーロを含む) を受け取り、これを原資として、金融機関への返済 (2006年12月期は元

利合計で約10万ユーロ) に充てている。

持ち株会社というと、事業を多角化している大企業が設立するケースを思い浮かべがちだが、フランスでは法人企業を承継する際にも多用されている。

持ち株会社を用いるメリットの一つは、実例でみたとおり少額の自己資金で被承継企業を買い取れることだ。そしてもう一つは節税効果である。親会社が直接または間接的に95%以上の株式を保有している子会社は連結納税制度 (régime d'intégration fiscale) の対象となる²⁶。したがって、持ち株会社が被承継企業を買い取る際に調達した借入金に対する支払利子を、被承継企業の利益から経費として差し引くことができる。これらのメリットがあることから、法人企業を承継するほとんどのケースで持ち株会社が設立されている。

4 多岐にわたる事業承継支援策

次にフランスにおける事業承継支援策をみていこう。フランスでは、だれがどのような事業承継支援策を提供しているのだろうか。図-12は主要な事業承継支援組織が、事業承継のどのプロセスに関与しているかを示したものである。さまざまな組織が多岐にわたる支援策を提供している様子がうかがえる。

以下では、これらの具体的な内容をプロセス別に論じる。

(1) 事業承継に関する情報提供

第1のプロセスは情報提供である。情報提供は、その目的に応じて「譲渡適齢期を控えた経営者の啓発」と「承継希望者に対する情報提供」の二つに分けられる。

²⁵ 貯蓄銀行からの借入れのうち70%は OSEO の信用保証を付している。また OSEO からの借入れは、後述する OSEO の融資制度のうち、「譲渡発展契約」にあたる。

²⁶ 連結納税制度は欧州連合の制度に調和させるために、1987年12月30日付法律第87-1060号第68条によって導入された。現在は、租税一般法典 (Code général des Impôts) 第223A 条以下に定められている。

図-12 主要な事業承継支援組織とその関与するプロセス

プロセス 支援組織	情報提供	研 修	マッチング サービス	個別取引への 関与	金融	税制・その他
政府、 地方自治体、 政府系組織	地方自治体		商業裁判所		地方自治体	政府の施策(税制)
	APCE		OSEO		OSEO	政府の施策(後見人制度)
商工団体	商工会議所					
	手工業会議所					
			建設業団体など			
民間非営利組織、 教育機関	CRA					
		商科大学など				商科大学など
民間企業	FUSACQ				民間金融機関	
			Agorabizなど			
			M&A仲介会社			
				会計士・弁護士・ 公証人など		

資料：聴き取り調査

ア 譲渡適齢期を控えた経営者の啓発

引退年齢を間近に控えても、なかなか譲渡を決断できない中小企業経営者は少なくない。長年にわたって経営していた企業に愛着があるからだ。しかし決断を先延ばしにすると、必要な設備投資を怠りがちで企業価値が劣化してしまうなど、譲渡のタイミングを逸しかねない。したがって、譲渡適齢期にある経営者の意識を高め、適切なタイミングで譲渡に踏み切らせることが重要である。このような啓発は、事業承継を促進するための入り口となる活動だといえる。

商工会議所や手工業会議所では、一定年齢以上の経営者に対して連絡を取り、将来の譲渡について考えるセミナーなどを開催している。このときセミナーの名称には、経営者にとって抵抗感のある「譲渡」や「売却」などといった文言を使わず、「企業の将来の価値」や「引退年齢」について考えようといった間接的な表現を用いているという。

同様のセミナーは、事業承継支援を目的とするCRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires、直訳

すると「事業の譲渡者と継承者」)でも行っている。CRAは引退した4人の企業経営者が1985年に設立した民間非営利組織である²⁷。現在は60の拠点で約170人の元経営者がボランティアとして参画している。その活動の中心は後述する研修やマッチングサービスにあるが、その前段階として譲渡適齢期の経営者に対する啓発活動も手がけている。

例えば銀行や保険会社と共催で朝食会を開き、事業譲渡に成功した元経営者の経験談などを聴講させることで、自社の将来を考えさせるきっかけを作ろうとしている。やはり会合のテーマは、「資産運用」や「年金」など経営者が興味を引きそうなものになっている。

イ 承継希望者に対する情報提供

事業承継に際しては、業界や市場に関する情報、税務や契約などの法制度、企業価値の算定などの専門的な実務、各種支援制度の解説など、さまざまな情報が必要になる。これらの情報を網羅的に

²⁷ association という組織形態である。これは非営利組織の一種であり、日本では公益法人、社団法人、特定非営利活動法人などに相当する。

提供しているのが、APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises ; 創業支援機構) である。

APCE は経済財政雇用省が所轄する政府系組織である。新規開業を促進するために、新規開業希望者や支援組織に対して、主に出版物とインターネットを通じた情報提供を行っている。近年は事業承継の促進も政策課題として重視されるようになったことから、APCE は2006年6月以降、事業承継に関する情報提供にも本格的に取り組んでいる。

例えば、APCE [2007a] や APCE [2007b] など事業承継全般に関する実践的なガイドブックを出版している。またインターネットを通じて提供する情報は多岐にわたる。承継計画の立案、企業の探索から承継の完了、承継後の経営まで、事業承継のプロセスを10段階に分け、それぞれのプロセスにおいて行うべきことや留意すべきこと、支援組織や支援内容などを紹介しているほか、契約書のひな形のダウンロードサービス、Q&A など充実した内容である。APCE のウェブサイトへのアクセス数は年間1,130万回にも及ぶ (2006年)。その多くは新規開業に関する情報を得るためにアクセスしてきたものと思われるが、事業承継関連のコンテンツも充実しており、事業承継に関するポータルサイトとしての機能を果たしているといっ

てよいだろう。

商工会議所や手工業会議所も、承継希望者に対する情報提供機能を担っている。例えば、パリ商工会議所がイル・ド・フランス地域圏内の3商工会議所と共同で2001年に立ち上げた Passer le Relais (直訳すると「バトンを渡す」という組織では、インターネットを通じた情報提供のほかに、雑誌(年5回刊行、1回3,000部)を発行したり、各種セミナーやイベントなどを開催したりしている。

(2) 研修

第2のプロセスは承継希望者を対象とする研修である。

フランスでは多くの組織が研修サービスを提供している。ここでは、商工会議所・手工業会議所、民間非営利組織・教育機関、民間企業からそれぞれ代表的なケースを紹介しよう。

ア 商工会議所・手工業会議所

商工会議所・手工業会議所は、初めて商業登録する人を対象に短期間の研修を提供しなければならないと法律によって定められている²⁸。そこで全国の商工会議所は開業者向けに「開業のための5日間 (5 jours pour Entreprendre)」という研修を行っている。

この研修は承継希望者も受講することができるが、商工会議所のなかには内容を事業承継に特化させた「承継のための5日間 (5 jours pour Reprendre)」という研修を提供しているところもある。例えば、上述の Passer le Relais は2004年5月から「承継のための5日間」を開講している。受講料は450ユーロ (7万2,000円、税別)。カリキュラムは表-4に示したとおりである。合計40時間、10単元から成る研修は、弁護士や公認会計士、公証人、コンサルタントなどの専門家が講師を務めている。

なお、商工会議所が開催する研修の受講は義務ではないが、手工業者は手工業会議所が開催する研修を合計30時間受講することが義務づけられている²⁹。

²⁸ 1973年12月27日付法律第73-1193号 (通称「loi Royer」, 「ロワイエ法」) 第59条。

²⁹ 1982年12月23日付法律第82-1091号第2条 (2005年8月2日付法律第2005-882第4条にて修正)、1983年6月24日付政令83-517号第4条などの定めによる。

フランスの事業承継と事業承継支援策

表－4 「承継のための5日間」のカリキュラム

曜日	タイトル	主な内容
月	①承継者の道のり ②企業分析の基礎	事業承継の方法論、メカニズム、専門用語の解説 経営手法、情報システム、ノウハウ、営業活動
火	①収支見通し ②経営戦略と事業計画	経理書類の読み方、収支計画・資金繰り計画の立案 経営戦略と事業計画の入念な立案
水	①企業価値の評価 ②取得資金の調達	評価方法の手法、ケーススタディ 予算、借入能力の算定、金融機関とのコミュニケーション
木	①法的手続き ②デューデリジェンス（監査）	取得の法的枠組み、契約書の内容と様式、資産・負債の保証、財政面の評価 監査の対象となる分野、監査組織、交渉材料の把握
金	①取得交渉 ②成功のための100日	特殊な交渉、異なる相手（譲渡者、金融機関）との交渉、交渉における専門家の役割 承継者のためのチェックリスト、落とし穴を避けるには、業績の把握とフォロー

資料：Passer le Relais が2007年12月に開催した研修のプログラム

(注) ①は午前9時～午後0時30分、②は午後2時～6時の講義である。

表－5 「CRA 研修課程」のカリキュラム

準備	最初のアプローチ	監査
1 個人的な問題 2 計画を正しく定める 3 パートナーの可能性を考える 4 承継する事業の探索	8 候補企業に対する最初の分析 9 交渉のためのツール 10 覚書と合意文書	17 生産工程の監査 18 労使関係の監査 19 仕入れ面の監査 20 営業面の監査 21 承継者の経験談
レベル別の学習	財務面のアプローチ	承継の完了
5 承継対象企業の財務診断 6 税務申告書とさまざまな経営指標 7 財務診断の実践的な手法	11 財務監査と企業価値に与える影響 12 予算 13 企業価値の算定方法 14 リスク資本と例外的な売買取引 15 経営難にある企業の承継 16 ケーススタディ	22 事業計画 23 法律面および税務面の枠組み 24 最終的な契約書と保証 25 企業経営者 26 行政手続きおよび税務手続き上の義務 27 承継者と保険 28 承継後の最初の1週間

資料：CRA 資料

イ 民間非営利組織・教育機関

承継希望者向けの研修を提供している民間非営利組織の典型は、先述の CRA である³⁰。

「CRA 研修課程 (cycles de formation CRA)」と名付けられた研修は、連続する4週間(20日)、合計120時間に及ぶ。受講料は1,920ユーロ(30万7,000円)である。28の単元を公認会計士や弁護士などの専門家が講師を務め、理論よりも実践を

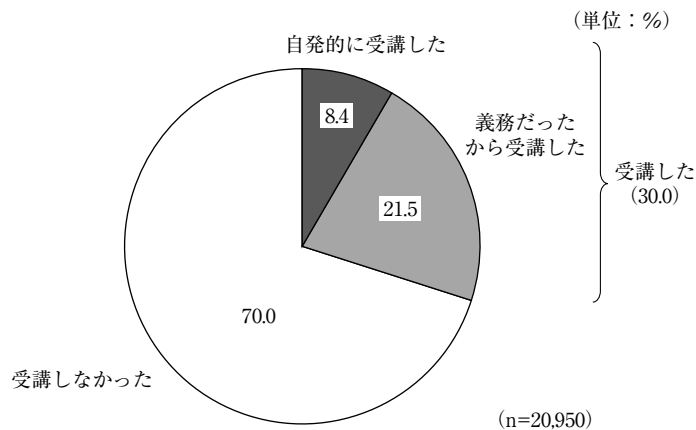
念頭に置いた内容にしている(表－5)。2007年はパリ、リヨンなど4カ所で実施された。

教育機関では、商科大学やビジネススクールが承継希望者向けの研修を提供している。フランスでは商工会議所がこれらの教育機関を運営することが多く、実践的な研修を提供している。

例えば、全国に26校ある école des managers (経営者学校)では、1987年から経営者の子ども

³⁰ ほかに、例えば Boutique de Gestion (直訳すると「経営のブティック」という民間非営利組織がある。ただし、同組織が提供している研修は承継者向けに特化したものではなく、新規開業者と承継者を同時に対象としたものである。

図-13 事前の研修の受講状況



資料: 図-3と同じ。

や従業員など企業内部の承継者向けに1年間に及ぶプログラムを準備している。あるいはパリ商工会議所が運営するビジネススクールの Advancia では2004年に承継者向けの研修を手がけることになり、現在は3カ月、合計150時間にわたる研修を行っている。受講料は1,900ユーロ (30万4,000円、税込み) である。そのカリキュラムは「CRA研修課程」と似ている。ただし、研修終了後2年以内に承継した場合、3カ月間は専門家による個別コンサルティングを受けられるという特徴がある。

ウ 民間企業

事業承継に特化した研修を提供する民間企業も存在する。パリに本社を置く Fusacq³¹はその一つである。

同社は、コンピューター会社と投資銀行に勤務したキャリアをもつ Damien NOEL 社長が2001年に創設した企業である。勤務時に中小企業の売買に携わった際、譲渡企業や承継者の探索に時間がかかり売買の隘路になっていると痛感した。そこで、インターネットを用いて譲渡希望企業、承

継希望者、仲介会社や専門家をマッチングすれば、こうした問題が解決できると考え、同社を設立した。したがって、主たる業務は後述するマッチングサービスにある。それに加えて、同社の知名度を高めるために承継者を対象とした研修「信頼される承継候補者になろう (Devenez un candidat repreneur crédible)」を行っている。

NOEL 社長によると、商工会議所の「承継のための5日間」は一般論の域を超えておらず、一方CRAの「CRA研修課程」は内容は高度だが期間が長い。そこで同社は、3日間と短期だが、事業承継に必要な最小限のカリキュラムを組み、仲介会社などとの交渉を理解できるようになることを目指している。受講料は1日あたり250ユーロ (4万円、税別) である。

以上のように、最近はさまざまな組織が承継希望者向けの研修を提供するようになっている。INSEE [2007] によると、2002年に承継した企業のうち、経営者が事前に研修を受講した割合は30.0%である (図-13)³²。ここ数年で承継希望者向けの研修が充実していることを考えると、この

³¹ 同社は、フランス語でM&Aを意味するFusions-Acquisitionsの略語を名称としている。

³² なお3年後に存続していた企業の割合は、「受講した」企業が82.0%、「受講しなかった」企業が75.7%であり、承継者が研修を受講した企業の存続割合は高い (χ^2 乗検定によると0.1%水準で有意である)。

割合はさらに高まっているものと思われる。日本では、創業塾や起業セミナーなどに参加したことがある新規開業者の割合が19.8%である³³ことと比較すると、フランスでは承継者向けの研修が普及しているといえるだろう。

(3) マッチングサービス

第3のプロセスはマッチングサービスである。

新規開業の場合は一から事業を構築するので、資金的な制約はあったとしても自分の思い描いている事業を営みやすい。これに対して事業承継の場合、承継希望者が希望通りの事業を営むには、なるべく多くの企業を候補として検討する必要がある。10社以上を候補にあげることも珍しくないという。実際に、後掲事例2のA社を承継したT氏は、30社もの企業を候補として検討した。

一方、譲渡希望企業は自社に関心を持ち、しかも企業を買い取る資金と企業を運営できる能力をもつ承継者を探している。

譲渡希望企業や承継希望者を探索するプロセスを支援し両者に出会いの機会を提供するのが、マッチングサービスである。

ア 多様なデータベース

事業承継の仲介会社などは企業を探索する手段の一つとして、商業裁判所(tribunal de commerce)の登記情報や信用調査会社の企業データベースを利用している。フランスでは法人企業は決算情報を商業裁判所に提出する義務があり、その内容はインターネットなどを通じて一般に公開されている。このため候補企業をざっと探索するには十分な情報を得ることができる。

さらに最近では、さまざまな組織が譲渡希望企業や承継希望者の情報を収集してデータベースを

構築し、インターネットを通じてマッチングサービスを提供している。主要なデータベースは表-6のとおりである。データベースごとに収録企業等の地域や業種・規模などに特徴がある。

商工会議所・手工業会議所は複数の地域圏ごとにデータベースを構築しているケースが多い。なかには、Transcommerce/Transartisanatなどのように商工会議所と手工業会議所とが相乗りしてデータベースを構築しているケースもある。主な対象企業は商業や手工業など小規模企業である³⁴。

業界団体では、Batiportailは建築業、Mecanetは機械産業に特化し、公認会計士団体のCSOECは顧問先の情報を収録している。

民間非営利組織であるCRAは全国の企業を対象にしているが、従業員数が5~50人と商工会議所・手工業会議所よりも規模がやや大きな譲渡希望企業を対象としている。また承継希望者についての情報も充実している。

民間企業が運営するAgorabizやcessionPMEはきわめて多数の譲渡希望企業を収録している³⁵。一方、Fusacqは承継希望者や専門家・仲介機関の情報もあるのが特徴である。

イ データベースの仕組み

これらのデータベースの仕組みは共通している点が多いので、代表例としてパリ商工会議所が中心となって創設したPasser le Relaisのケースを紹介しよう。

Passer le Relaisが構築したデータベースには譲渡希望企業804件、承継希望者264件の情報が収録されている(2007年10月時点)。

譲渡希望企業の情報は、先に述べた譲渡適齢期の経営者に対する啓発セミナー(年間75回)やイベントなどで掲載希望を募る。そして、Passer le

³³ 国民生活金融公庫「新規開業実態調査」(2006年)による。

³⁴ 手工業はほとんどが従業員10人以下である。また商業も多くは小規模である。

³⁵ Agorabizを運営するのはJURECONSEIL Network社(パリ市)、cessionPMEを運営するのはOCTEA INGENIERIE社(アキテーヌ地域圏)である。

表-6 主要なデータベース

分類	名称	創設年	対象地域圏	対象企業	収録件数 (件)	
					譲渡希望企業	承継希望者
商工会 議所	*C-Cible	不明	ロース・アルプ	全業種	785	137
	*Opportunet	不明	アルザス	全業種	131	0
	*Passer le Relais	2001年	イル・ド・フランス	従業員49人以下の全業種	804	264
	*PMI Contact	1981年	ミディ・ピレネーなど9地域圏	工業、企業向けサービス業	335	144
	Transmettre en Nord-pas-de-Calais	不明	ノール・パ・ド・カレー	商業、工業、企業向けサービス業	74	0
	TransPME	不明	バス・ノルマンディー	工業、企業向けサービス業	47	0
	*ACT contact	1999年	アキテーヌなど4地域圏	商業、個人向けサービス業、手工業	1,744	
	*Transcommerce/ Transartisanat	1985年	オーヴェルニュなど10地域圏	商業、個人向けサービス業、手工業	8,923	0
手工業 会議所	*BNOA (Bourse Nationale d'Opportunités Artisanales)	1999年	全国	手工業	2,332	0
業界団体	*Batiportail (フランス建築業技術連盟)	不明	全国	建設業	320	0
	CSOEC (公認会計士会上部組織)	不明	全国	全業種	166	0
	Le groupement de l'hôtellerie	1923年	全国	飲食店、宿泊業など	3,862	0
	*Mecanet (機械産業連盟)	不明	全国	機械産業	68	0
民間非営 利組織	*CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires)	1985年	全国	従業員5~100人の中小企業	540	1,418
民間企業	Agorabiz	2004年	全国	全業種	24,809	0
	bacap France	2000年	全国	全業種	3,082	0
	cessionPME	不明	全国	全業種	36,117	1,253
	*FUSACQ	2001年	全国	商業・手工業を除く、年商50万~500万ユーロの企業	1,248	519
	cession-commerce	不明	全国	商業	2,823	0
	Intercessio	不明	全国	工業、企業向けサービス業	273	0

資料：APCE [2007a] および筆者調べ

(注) 1 名称に*印を付している組織は、OSEOのbourse nationale de la transmissionに譲渡希望企業の情報を提供している。

2 収録件数は2007年10月時点のものである。

Relaisに常勤している20人のカウンセラーが譲渡希望企業にコンタクトし、直近3期分の税務申告書を確認したり、工場や店舗を訪問して実際の稼働状況などを確認したりしたうえで掲載する。公開されている情報例は表-7のとおりである。企業名が特定されるのを避けるために、必要最小限

の情報が掲載されている。

一方、承継希望者の情報は承継希望者向けの研修参加者から収集するほか、職業教育を行う学校や従業員のリストラを予定している大企業などに接触して集めることもあるという。なお、承継希望者の情報例は表-8のとおりである。

表一 7 Passer le Relais に掲載されている譲渡希望企業の情報の例

参照番号		75C623
企業属性	組織形態	SARL (有限会社)
	資本金	2万ユーロ (320万円)
	創業年	1992年
	創業者	現在の経営者
	事業内容	広告、マーケティング、広告制作
財務内容	年商	53万ユーロ (8,500万円)
	収支	少額黒字
	借入れ	なし
経営資源	顧客	多様な固定客をもつ
	従業員	2人、柔軟な組織
	立地	パリ市内
	事務所	4部屋合計で約70㎡
譲渡を希望する理由		経営者の引退

資料：http://www.passerlerelais.ccip.fr

承継希望者はデータベースから業種や立地、企業規模（従業員数、年間売上高）、譲渡価格などの検索項目で希望の企業を絞り込める。事前に希望する条件を登録すれば、条件を満たす企業が掲載された時点で通知メールが自動的に届けられるサービスもある。そして、掲載されている企業に関心をもった承継希望者はカウンセラーに連絡し、より詳細な情報を要求する。譲渡希望企業が承継希望者を探索する場合も同様である。

ウ ネットワーク化されたデータベース

これらのデータベースにはそれぞれに特徴があるものの、1カ所に情報がまとめられていないので複数のデータベースを検索するのは手間であった。

そこで2006年7月に、これらのデータベースを同時に検索できるようにすることで、掲載されている情報がより多くの人の目に触れる仕組みが構築された。政府系金融機関の OSEO が、データベースをネットワーク化して譲渡希望企業の情報を一括検索できる bourse nationale de la transmission (直訳すると「事業承継の全国取引所」) をインターネット上に開設したのである。2007年

表一 8 Passer le Relais に掲載されている承継希望者の情報の例

参照番号		75R2079
プロフィール	組織形態	個人
	年齢	43歳
	最終学歴	ビジネススクールの MBA
	キャリア	環境関連の装置・エンジニアリング分野の中小企業で販売計画や生産技術など、多様な業務を担当
探索企業	業種	工業または企業向けサービス業
	年商	50万～200万ユーロ (約8,000万円～3億2,000万円)
	従業員	5～15人

資料：http://www.passerlerelais.ccip.fr

(注) なかにはより詳細な情報を記載しているケースもある。

9月時点で11のデータベースが参加し、約1万1,000件の企業情報が掲載されている。地域や業種、企業規模などで検索し、ヒットした企業情報をクリックするとその情報を提供しているオリジナルのデータベースにつながる仕組みである。

民間企業では1社だけ参加している Fusacq の NOEL 社長によると、このネットワークに参加したことで同社に対する認知度が高まり、従来よりも多くのアクセスを得るようになったという。

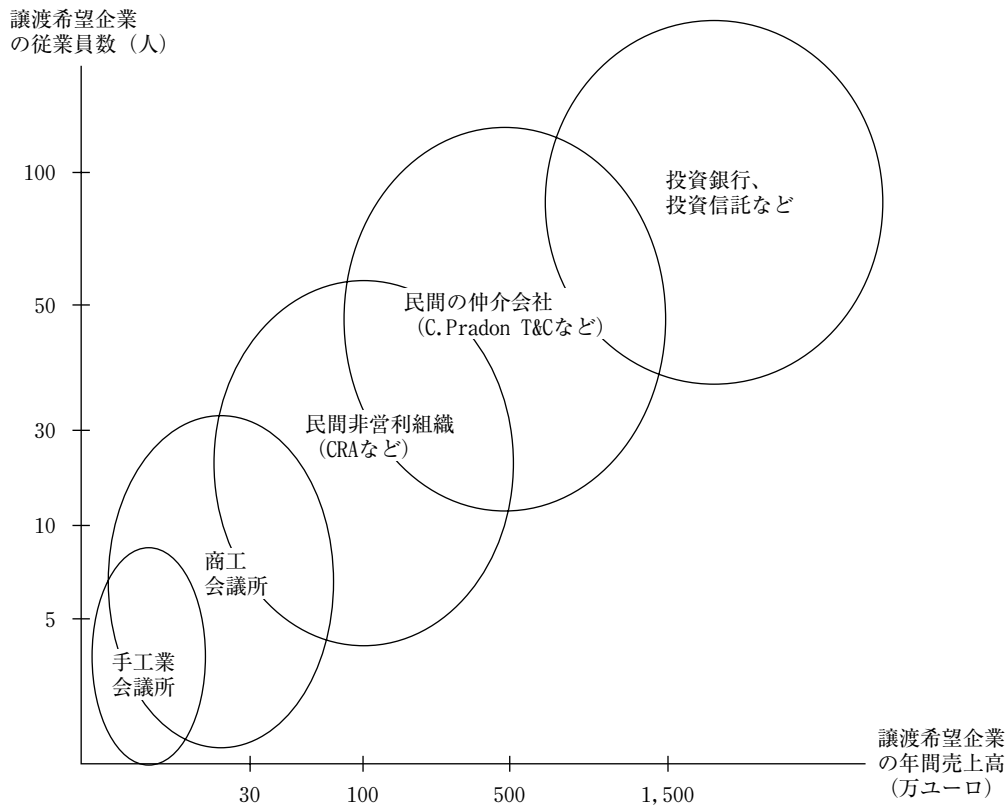
(4) 個別取引への関与

第4のプロセスは個別取引への関与である。

事業承継には、譲渡企業の価値を算定したり各種監査を行ったり、契約を締結したりするなど、専門的な実務知識が必要となる。このため、個別取引には専門家（公認会計士や弁護士、公証人など）や仲介会社などが関与するケースが多い。

このプロセスにおける支援の最大の特徴は、図-14のように譲渡企業の規模に応じて関与する組織が異なることである。もちろん、後掲事例の M 社や A 社のように、これらの組織の支援を受けず専門家に直接依頼するケースもある。

図-14 個別取引に関与する組織の種類



資料：各組織への聴き取り調査およびデータベースに掲載されている譲渡希望企業の規模などから推測。
 (注) 譲渡希望企業の従業員数や年間売上高はおおよその目安である。

ア 商工会議所・手工業会議所

商工会議所・手工業会議所は主に小規模企業を対象にしている。両者は対象業種が異なり、譲渡希望企業の規模は商工会議所のほうがやや大きい。ただし支援内容は似ている。

商工会議所・手工業会議所では職員が常勤のカウンセラーとして事業承継の支援を専門的に担当している。彼らは承継希望者に対して、候補企業の探索・選定に協力し、譲渡希望企業とのコンタクトを実現するほか、承継計画の立案をサポートしたり、弁護士、公認会計士などの専門家や提携金融機関を紹介したりする。時には、譲渡希望企業の企業価値をラフに算定することもある³⁶。

例えば Passer le Relais に所属する20人のカウンセラーは、譲渡希望企業と承継希望者とのコンタクトを年間2,350件も仲介し、220件の事業承継を実現した(2006年)。

イ 民間非営利組織

民間非営利組織については先述のCRAの事例を紹介する。CRAでは従業員5～50人程度の企業の承継を支援対象としている。商工会議所・手工業会議所が主に対象とする企業よりも大きく、民間の仲介会社が関与する企業よりも小さな層である。

承継希望者にアドバイスを行うのは、約170人

³⁶ このように企業価値をラフに算定できるのは、営業財産の場合は先述のとおり年間売上高や利益額などを基準としたおおよその相場があることも一因である。また商工会議所などのなかには、成約案件のデータを蓄積して企業価値の算定に利用しているところもある。

表－9 仲介会社が提供する業務（Christian Pradon Transmission & Conseil の事例）

譲渡希望企業から受託した場合	承継希望者から受託した場合
①売却前の企業分析	①対象企業の探索と絞り込み
②ビジネスプランの策定	②候補企業の分析と評価
③企業価値の算定	③ビジネスプランの策定
④プレゼンテーション用の書類 （ <i>mémoire d'information</i> ）の作成	④資金調達計画の立案と調達先の探索
⑤承継希望者の探索・選定	⑤予備的合意書（ <i>lettre d'intention</i> ）の作成
⑥専門弁護士による契約文書の作成	⑥買収監査（ <i>audit d'acquisition</i> ）
⑦終結までの交渉と支援	⑦専門弁護士による契約文書の作成
⑧契約後のフォローアップ	⑧終結までの交渉と支援
	⑨契約後のフォローアップ

資料：Christian Pradon Transmission & Conseil における聴き取り調査。

のボランティアである。彼らは元経営者としての経験をもとにアドバイスを行っている。ただし企業価値の算定や監査、売買契約などに関しては、公認会計士や弁護士などの専門家を紹介するにとどめている。

さらに、CRA にはユニークな取り組みがある。一方的に支援するのではなく、8～10人の承継希望者が互いに助け合う「承継者グループ（*groupe de repreneurs*）」である。CRA の会員である1,400人の承継希望者がグループに参加している。毎月2回開かれるミーティングでは、会員同士が承継の計画づくりや譲渡企業の探索に協力しあったり、探索した企業を共同で分析したりする。また専門家を招いて特定のテーマについて意見交換することもある。CRA では年間220件の事業承継を実現しているが、このような取り組みによって、承継の成功確率を高めるとともに、企業の探索やその後の交渉期間を2割程度短縮しているという。

ウ 民間の仲介会社

民間の仲介会社は相対的に規模の大きな売買案件を手がける。例えば、公認会計士が設立した Christian Pradon Transmission & Conseil（Christian Pradon 事業承継コンサルティング事務所、パリ市）が関与しているのは、年間売上高が100万～1,500万ユーロ（約1億6,000万～24億円）

程度の企業の取引である。同社はそれ以下の規模の案件を扱えるネットワークをもっておらず、それ以上の規模になると投資銀行などが手がけているからだ。

同社は譲渡希望企業または承継者からの依頼によって、取引の仲介を受託している。提供する業務の流れは表－9のとおりである。高度な専門性を要することから、弁護士や公認会計士などとチームを組んで対応する。

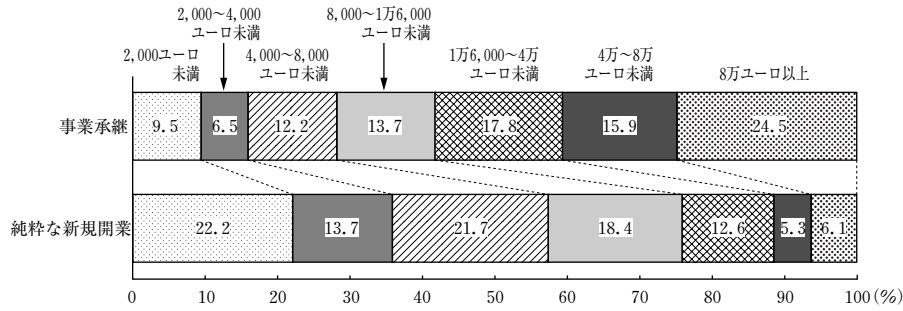
これらの業務にかかる仲介手数料は案件ごとに交渉するが、おおよその料金体系は次のとおりである。まず、着手金として3,000～1万ユーロ（48万～160万円）を受け取る。そして成功報酬は、譲渡金額が100万ユーロ（1億6,000万円）までは譲渡金額の5%、100万～300万ユーロ（1億6,000万～4億8,000万円）の部分については4%、300万ユーロ以上の部分については3%としている。したがって、例えば譲渡金額が200万ユーロ（3億2,000万円）の場合は着手金と成功報酬で9万3,000～10万ユーロ（1,500万～1,600万円）程度になる。

(5) 資金調達の支援

第5のプロセスは資金調達である。

事業承継は新規開業よりも多くの資金を必要とすることが多い（図－15）。このため資金調達の

図-15 事業承継と新規開業の費用の比較



資料：図-3と同じ。

表-10 OSEOの融資・信用保証制度（事業承継向け）

	融 資		信用保証
	開業融資 (PCE)	譲渡発展契約	
対象	<ul style="list-style-type: none"> 創業前または創業後3年未満の企業（個人または法人）で2年以上金融機関から融資を受けていない企業 農業、金融業、不動産業は除く。 	<ul style="list-style-type: none"> 被承継企業の所有を目的として設立された持ち株会社 被承継企業の買収によって成長を図る既存企業 承継企業、被承継企業のいずれも中小企業の定義に合致しなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> 被承継企業の所有を目的として設立された持ち株会社 個人企業、法人企業 被承継企業の株式を購入する個人
融資金額または保証金額	・2,000～7,000ユーロ	・4万～24万ユーロ	・保証金額の上限は200万ユーロ（保証割合は50%なので融資金額は400万ユーロが上限）
資金用途	<ul style="list-style-type: none"> 新規開業 既存企業の営業財産の購入 ただし、倒産企業の承継は対象外。 	<ul style="list-style-type: none"> 被承継企業の株式（過半数）の購入 営業財産の購入 買収に要した費用 運転資金 	<ul style="list-style-type: none"> 被承継企業の株式（過半数）の購入 営業財産の購入（ただし営業財産の購入によって2店舗目以降を開設する場合を除く）
条件等	<ul style="list-style-type: none"> PCEの1～2倍相当額の銀行融資（融資期間2年以上）が実行されなければならない。 無担保・無保証。 融資期間5年（当初半年間は元金の償還を据え置く）。 	<ul style="list-style-type: none"> 総融資金額（OSEO+民間銀行）の40%以内。 同時に実行される銀行融資の融資期間は5年以上。 無担保・無保証。 融資期間は同時に実行される銀行融資と同じ。ただし、上限7年（当初2年間は元金の償還を据え置く）。 	<ul style="list-style-type: none"> 保証割合は50%。 保証料は融資残高に対して年0.7%。

資料：OSEOのウェブサイト（<http://www.oseo.fr>）および聴き取り調査

支援は重要性を増している。ここでは、政府系金融機関、地域圏、民間金融機関が講じている支援策をみていく。

ア 政府系金融機関の制度

OSEO³⁷は中小企業向けに融資と信用保証を提供している政府系金融機関である。融資、信用保

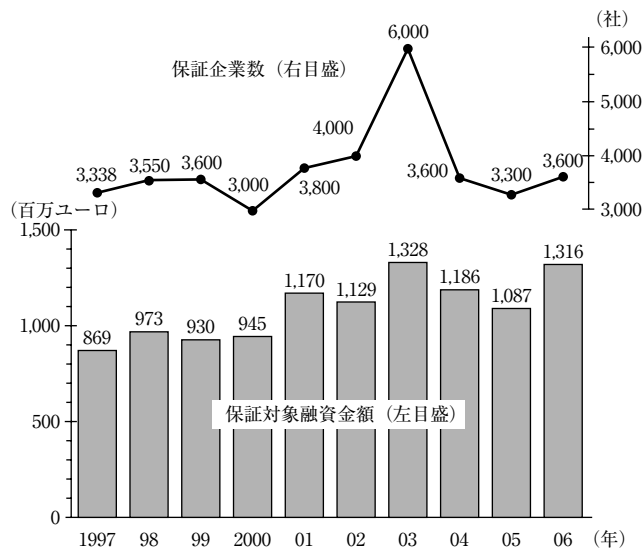
証のいずれも事業承継向けの制度を用意している（表-10）。

融資制度の一つは開業融資（PCE：Prêt à la Création d'Entreprise）である。先に述べたようにフランスでは事業承継は開業の一形態とみなされている。そのためPCEでも新規開業とともに事業承継も融資対象となっている。ただし融資金

³⁷ OSEOとは「思い切ってリスクを取り、企業をより高いところに導く」という意味をこめた造語である。中小企業向けに融資と信用保証を供与するBDPME（中小企業開発銀行）、ベンチャー企業へ融資・助成を行うAnvar、調査・情報提供を行うADPMEの3社が統合し、2005年に発足した。さらに2008年1月には、AII（Agence de l'innovation industrielle：産業技術革新機構）を統合することになっている（Le Monde 電子版2007年11月14日付など）。

フランスの事業承継と事業承継支援策

図-16 OSEOの事業承継向け信用保証の実績



資料：OSEOの年次報告書など

額は2,000～7,000ユーロ（約30万～110万円）と小口であることから、主として個人企業の営業財産を購入するケースで利用されている。

もう一つの融資制度は譲渡発展契約（Contrat de Développement Transmission）である。融資金額は4万～24万ユーロ（約600万～3,800万円）であり、PCEよりも規模の大きな事業承継を対象としている。このため営業財産の購入だけでなく、被承継企業の株式の購入も資金用途に含まれている。ただし株式を購入する場合、被承継企業の株式の過半を保有すること、承継企業・被承継企業のいずれも中小企業の定義に合致しなければならないことが条件である。

PCE、譲渡発展契約のいずれも無担保・無保証であるが、民間銀行の融資が同時に実行されることが条件となっている。つまりOSEOの融資は民間銀行との協調融資である。そして民間銀行の融資には次の信用保証制度が利用されることが多い。

信用保証制度では、民間銀行の融資400万ユーロ（6億4,000万円）を上限に、50%の信用保証を供与している。譲渡発展契約と同様、被承継企業の株式を購入するケースも対象となる。事業承継向けの信用保証の実績は図-16のとおりである³⁸。

イ 地域圏の制度

多くの地域圏では事業承継の促進に力を入れており、独自の金融支援策を講じている。

例えばローヌ・アルプ地域圏は2005年にIDeclic Transmissionという信用保証制度を創設した。OSEOと共同で、事業承継向けの銀行融資の70%に対して信用保証を供与する制度である。融資の上限は31万ユーロ（約5,000万円、保証金額は31万×70%=21.7万ユーロ）。毎年200件程度利用されている。ペイ・ド・ラ・ロワール地域圏にも同様の信用保証制度が設けられている。最大50万ユーロ（8,000万円）の融資金額に対して70%

³⁸ 保証企業数は2000年の3,000社から2003年の6,000社へと急増し、その後3,600社程度に戻っている。これは、より多くの企業がOSEOの信用保証を利用するようになったものの、その原資となる保証基金には限度があるため、2004年に信用保証を供与するのはリスクの高い案件に絞らざるを得なかったからである。例えば営業財産の購入によって2店舗目以降を開設するようなケースは、このときに保証の対象からはずされた。

を上限に OSEO と地域圏が信用保証を供与する。

補助金を直接支給するよりも信用保証のほうがコストパフォーマンスが高いことから、このような制度保証は多くの地域圏で導入されている。

ウ 民間金融機関

民間金融機関は相対的に規模の大きな M&A の案件を中心に資金を供給してきたが、近年は規模の小さい事業承継にも関与するようになってきている。

例えば、庶民銀行 (Banque Populaire) グループである。協同組織金融機関として主に小規模企業を顧客としている。同グループが2005年に創設した事業承継向けの融資制度 “Prêt Socama Transmission-Reprise” は10万ユーロ (1,600万円) の融資額を上限とし、保証条件も緩い (返済不能の場合、自宅などの非営業用資産に対して請求するのは当初融資額の25%まで)³⁹。

貯蓄銀行グループも同様に、2005年に事業承継向けの融資制度 “PACTE Ecureuil”⁴⁰ (Prêt d'Accompagnement de la Cession et de la Transmission d'Entreprises) を創設した。これは営業財産や株式を購入する承継者を対象に、返済期間7年で100万ユーロ (1億6,000万円) までを融資する制度である。個人保証が不要であること、業績が一定水準に達する前と達した後の2段階に分けて異なる金利を適用することが特徴である。

(6) 税制等の支援

最後のプロセスは主に承継後にかかわることで

ある。

このプロセスにおける支援策の一つは税制である。事業承継が実現すると、譲渡者や承継者に税金が課せられるからだ。また税制以外にも、承継後を対象とした支援策が打ち出されている。

ア 税制

フランスでは近年、中小企業の事業承継を対象とする税制が制定されている。その嚆矢となったのは2000年予算法⁴¹ (1999年) で創設された制度である。それまでも資産の相続や贈与などに対する優遇措置はあったが、企業を対象とした相続や贈与などに限定された制度は少なかった⁴²。2000年予算法に続いて、デュトゥレイユ法 (2003年)、2003年補正予算法⁴³ (2003年)、サルコジ法⁴⁴ (2004年)、中小企業振興法 (2005年)、2005年補正予算法⁴⁵ (2005年) などで、事業承継の促進を目的とする優遇措置が相次いで講じられている (表-11)。

事業承継協議会 [2007b] や中小企業基盤整備機構 [2007]、全国法人会総連合 [2007] は、フランスの事業承継税制として、事業用資産にかかる相続税が75%軽減される措置 (表-11のNo.3とその改正によるNo.9にあたる) だけを紹介している。しかし、実はそれはほんの一部に過ぎない。フランスでは近年さまざまな事業承継税制が設けられている。

フランスの事業承継税制における優遇措置の最大の特徴は、親族による承継だけではなく、従業員や第三者が承継するケースも想定していること

³⁹ この融資制度には、庶民銀行グループの相互保証会社 SOCAMA (Société de Caution Mutuelle de l'Artisanat et des Petites Entreprises) が信用保証を供与する。SOCAMA については村上 [2005] を参照のこと。

⁴⁰ “Ecureuil” (リス) は貯蓄銀行グループの愛称である。

⁴¹ 1999年12月30日付法律第99-1172号。

⁴² 中小企業庁 [2001]

⁴³ 2003年12月30日付法律第2003-1312号。

⁴⁴ 2004年8月9日付法律第2004-804号。

⁴⁵ 2005年12月30日付法律第2005-1720号。

である。例えばNo.1の措置は相続税⁴⁶を対象として創設されたが、2003年にはNo.3の措置によって対象が贈与にも拡大されている。あるいは、従業員が承継するケースを想定した優遇措置（No.4）、第三者が承継するケースを想定した優遇措置（No.2）などがある。

さらに、譲渡者に対してキャピタルゲイン（譲渡益）課税を減免することで、事業譲渡を促す措置が講じられていることも特徴として指摘できる。例えばNo.10、No.11の措置は、引退する中小企業経営者が企業の株式または個人企業を譲渡する場合にキャピタルゲイン課税を減免するというものである。経営者の死亡に伴う相続ではなく、存命中の売却や贈与による譲渡を促進することをねらいとしているものと思われる。

つまり、従業員や第三者への承継を前提としていること、承継者だけではなく譲渡者へも事業承継のインセンティブを与えていることが、フランスにおける事業承継税制の特徴である。

イ 後見協定制制度など

中小企業振興法では税制以外にも、承継後を対象とした支援策が講じられた。

一つは、譲渡企業の元経営者と承継者との合意によって締結する「後見協定」（convention de tutorat）である。これは譲渡者である元経営者が一定期間承継者のもとで一緒に働く制度である⁴⁷。取引先や従業員などとの関係を円滑に引き継ぐことをねらいとしている。この場合、元経営者は勤務しているとみなされ、本来であれば年金を受給できないおそれがある。しかしこの制度によって、後見協定の期間中も年金を受給できる。

また後見協定を結ぶ承継者には、元経営者に支払うための手当が支給される。

もう一つは手工業者を対象とした研修である。すでに述べたように、手工業者は承継前に手工業会議所が開催する研修を受講しなければならない。それに加えて、承継後にも承継者全員を対象とした研修が設けられることになった⁴⁸。

5 事例

最後に事業を承継した企業の事例を紹介する。事例1は元従業員による承継、事例2は第三者による承継である。いずれの企業も承継資金の調達にあたって OSEO の信用保証を利用した企業である。

事例1 M社（簡易型株式会社⁴⁹）

1968年創業
2003年事業承継
譲渡価格80万ユーロ（1億2,800万円）
菓子製造小売
資本金20万ユーロ（3,200万円）
従業員数27人
年間売上高144万5,000ユーロ（2億3,100万円）
譲渡者 D氏（1943年生まれ、譲渡時61歳）
承継者 R氏（1963年生まれ、承継時40歳）

（承継までの事情）

M社は菓子職人のD氏がリヨンで創業したパティスリーである。同社は今ではリヨン有数の店に成長しているが、その原動力となったのが現経

⁴⁶ フランスでは財産の移転に対して課税され、法律上は移転税（droits de mutation）と呼ばれている。そのうち、死亡を理由とするものが一般には相続税（droits de succession）と称されている。例えば租税一般法典第789A条（表-11のNo.1の措置）では、「相続税」ではなく droits de mutation par décès（死亡による移転税）という表現が用いられている。

⁴⁷ 2007年3月29日付政令第2007-478号によって、後見協定の期間は2か月以上1年以下と定められた。

⁴⁸ この措置の詳細は、後ほど政令によって定められる。

⁴⁹ 原語は Société par actions simplifiée (SAS)。フランスの法人企業の一形態である。株式会社（Société Anonyme : SA）は7人以上の出資者を必要とするが、SASは1人以上でよい。日本で2006年に導入された合同会社に近い法人形態である。

表-11 事業承継関連の主要な税制改正

No.	法律	対象者	項目	概要
1	2000年 予算法 (1999年)	承継者	個人企業または株式の相続に対する相続税の減免	個人企業または法人企業の株式を相続した場合、次の条件を満たしていれば、企業価値の50%まで、死亡による移転税(相続税)が免除される。 ① 被相続人が、株式を少なくとも2年間保持するという株主共同誓約を行った(法人企業の場合)、または当該個人企業を2年間以上保持していた(個人企業の場合)。 ② 相続人が当該企業を相続後、少なくとも6年間保持する誓約を行った。 ③ 相続人が少なくとも5年間事業を継続する。 【租税一般法典第789A条、789B条】 ¹⁾
2	デュトウ レイユ法 (2003年)	承継者	所得税の減免	非上場企業の株式を買い取るために借入れを行った場合、支払利息の25%相当まで所得税の減税措置を受けられる。 減税対象となる年間支払利息額の上限は、独身者1万ユーロ、夫婦は2万ユーロ。 【租税一般法典第199の13の0B条】
3			個人企業または株式の無償承継に対する移転税の減免	個人企業または法人企業の株式を無償で贈与する場合、次の条件を満たしていれば、資産価値の50%まで移転税が免除される。 ① 贈与者が、株式を少なくとも2年間保持するという株主共同誓約を行った(法人企業の場合)、または当該個人企業を2年間以上保持していた(個人企業の場合)。 ② 受贈者が当該企業を相続後、少なくとも6年間保持する誓約を行った。 ③ 受贈者が少なくとも5年間事業を継続する。 【租税一般法典第787B条、787C条】 ²⁾
4			従業員への個人企業または株式の無償承継に対する移転税の免除	個人企業または株式を当該企業の従業員へ無償で贈与する場合、次の条件を満たしていれば移転税はすべて免除される。 ① 2年以上無期雇用契約を結んでいる従業員である。 ② 資産価値は30万ユーロ以下である。 ③ 受贈者が少なくとも5年間事業を継続する。 【租税一般法典第790A条】
5		譲渡者	個人企業の譲渡にかかるキャピタルゲイン課税の免除	次の条件を満たす個人企業を譲渡(有償または無償)する場合、キャピタルゲイン課税はすべて免除される。 ① 売り上げ(税抜き)が25万ユーロ未満(製造業、商業の場合)、9万ユーロ未満(サービス業の場合)。 ② 5年以上事業を営んでいる。 ③ 建築用地を除く。 【租税一般法典第151の7条】
6	2003年 補正予算法 (2003年)	譲渡者	個人企業の無償譲渡にかかるキャピタルゲイン課税の免除	次の条件を満たす個人企業を無償譲渡する場合、キャピタルゲイン課税はすべて免除される。 ① 承継後5年以上事業を継続する。 ② 不動産を除く。 【租税一般法典第41条】
7	サルコジ 法 (2004年)	譲渡者	企業活動の譲渡にかかる職業資産キャピタルゲイン課税の免除	価値が30万ユーロ未満の企業活動一部門全体を譲渡する場合、職業資産キャピタルゲイン課税はすべて免除される。 2004年6月16日から2005年12月31日の間に実施される譲渡に適用される臨時制度 【租税一般法典第238の14条】 ³⁾
8		承継者	営業財産等の有償譲渡にかかる移転税の免除	租税一般法典第238の14条(上記No.7の措置)が適用される営業財産や顧客の譲渡に対しては、移転税が免除される。ただし承継者は5年以上事業を継続する必要がある。 2004年6月16日から2005年12月31日の間に実施される譲渡に適用される臨時制度 【租税一般法典第724の2条】
9	中小企業 振興法 (2005年)	承継者	個人企業または株式の無償承継に対する移転税の減免	個人企業または法人企業の株式を無償で贈与する場合の移転税の免除を資産価値の75%に拡大 (No.3の措置の拡充) 【租税一般法典第787B条、787C条】

フランスの事業承継と事業承継支援策

No	法律	対象者	項目	概要
10	2005年 補正予算 法 (2005年)	譲渡者	引退する中小 企業経営者の 株式譲渡にか かるキャピタ ルゲイン課税 の減免	5年以上経営を行ってきた経営者が引退する際に株式を譲渡した場合、次の条件を満たしていればキャピタルゲイン課税が減免される。 ① 譲渡対象企業は中小企業である。 ② 5年間当該企業の株式の25%以上を保有していた。 ③ 譲渡者は、譲渡後の1年間、会社におけるあらゆる職務を停止し、年金を受給する。 ④ 承継者が企業の場合、譲渡人は譲渡後の3年間、当該企業の出資者であってはならない。 保有期間5年目から1年につきキャピタルゲイン課税の1/3が控除され、8年以上になると全額免除される。 2006年1月1日から2013年12月31日までの間に実施される譲渡に適用される臨時制度。 【租税一般法典第150の0Dの3条】
11			引退する個人 企業経営者が 個人企業を有 償譲渡する場 合の、キャピ タルゲイン課 税の免除	5年以上経営を行ってきた個人企業経営者が引退する際に当該企業を有償譲渡した場合、次の条件を満たしていればキャピタルゲイン課税が免除される。 ① 譲渡対象企業は中小企業である。 ② 譲渡者は、当該企業における活動を停止し、年金を受給する。 ③ 不動産は対象外。 【租税一般法典第151の7A条】
12			企業活動の譲 渡にかかる職 業資産キャピ タルゲイン課 税の減免	租税一般法典第238の14条（上記No.7）の措置が修正・恒久化された。主な修正点は次のとおり。 ・譲渡する企業の価値が50万ユーロまでの場合の通減免税の創設 ・5年以上事業を営んでいたことが条件として追加される。 【租税一般法典第238の15条】

資料：APCE 資料、CSOEC [2006]、<http://www.legifrance.gouv.fr>（法律検索システム）などをもとに、筆者調べ

- (注) 1 No.1の措置は、デュトゥレイユ法によって租税一般法典787B条、787C条（No.3の措置）が創設されたことから、現在は廃止されている。
2 No.3の措置は、租税一般法典第789A条、789B条（No.1の措置）を引き継いだ措置である。2005年にNo.9の措置によって拡充された。
3 No.7の措置は、租税一般法典第235の15条（No.12の措置）によって修正のうえ、恒久化された。

営者のR氏である。

R氏は菓子専門学校を首席で卒業し、菓子職人として当社に入社した。当時の従業員は5人だった。R氏はすぐに頭角を現し、子供がいなかったD氏から後継者候補と目されるようになった。R氏は21歳で製造部門の責任者となり、さらに25歳の時にはM社の株式の10%をD氏から取得し、やがて総菜部門とチョコレート部門の新設を任された。その結果、同社はさらなる成長軌道に乗り、従業員は23人にまで増えた。

そして2001年、D氏が59歳、R氏が38歳の時に機が熟したと考え、R氏はD氏に正式に事業承継したいとの希望を伝えた。

(承継プロセス)

事業承継の打診から実際の承継までは2年近く

かかった。この間、M社の顧問弁護士と顧問会計士の仲介を得ながら、譲渡の条件について交渉を重ねた。このとき顧問弁護士には、法律面でのアドバイスや契約書の作成などを受け持ってもらい、顧問会計士には事業計画書の作成に関するアドバイスや融資を取り付ける際の金融機関との交渉などを担当してもらった。両者に支払った仲介手数料は合計で1万5,000ユーロ(240万円)だった。

譲渡価格は80万ユーロ（1億2,800万円）である。これはM社の株式の残り90%への対価に当たる。さらに、店舗を改修するのに30万ユーロ(4,800万円)が必要だったので、合計110万ユーロ（1億7,600万円）をCrédit Mutuelから借り入れた。借り入れの主体は持ち株会社である。R氏がもともと保有していたM社の株式10%を現物出資して持ち株会社を設立した。借入金のうち

50%は OSEO の信用保証でカバーし、残りは個人のアパートと M 社の営業財産を担保に入れた。

(承継後の経営)

承継後、R 氏は設備投資に力を入れている。とくに2006年には、13万ユーロ (2,100万円) を投じてチョコレート用の厨房を増設した。

こうした積極的な経営姿勢が功を奏して、M 社の売り上げは2003年6月期の121万1,000ユーロ (1億9,400万円) から2006年6月期の144万5,000ユーロ (2億3,100万円) へと、順調に増加している。

R 氏はあと15年間は、経営者として現役を続ける予定である。M 社を承継するには、10年近く同社で修業を積む必要がある。息子は1人いるが13歳と若いことを考えると、息子に継がせるという前提には立てないので、R 氏は同社の職人に承継させるつもりである。

事例2 A 社 (簡易型株式会社)

1992年創業
2005年事業承継
譲渡価格140万ユーロ (2億2,400万円)
ベルトコンベア製造
資本金8万ユーロ (1,300万円)
従業員数14人
年間売上高300万ユーロ (4億8,000万円)
譲渡者 X 氏 (1955年生まれ、譲渡時50歳)
同 Y 氏 (1948年生まれ、譲渡時57歳)
承継者 T 氏 (1956年生まれ、承継時49歳)

(承継までの事情)

T 氏は大学卒業後、金属加工メーカー、クレーン製造メーカーなどを経て、最後はアメリカのベアリングメーカーのフランス法人副社長として勤務した。しかし勤務先の株主が交代したことで昇

進する見込みがなくなったことから、2004年に1月に退職した。T 氏は身の振り方を3~4カ月にわたって熟考したという。純粋な新規開業も検討したが、自分の年齢や家庭の事情 (子供が3人) を考えると新規開業はリスクが大きいことから、事業承継による開業を選択した。

2004年5月に承継を決断後、T 氏は公認会計士や弁護士、承継経験者など、事業承継に詳しい知人に相談を持ちかけ、教を請うた。また、商工会議所が主催する事業承継者向けの研修も3カ月間にわたって受講した。

これらと並行して、承継する企業の探索も行った。知人や銀行などの紹介によって約30社の案件が集まった。資料をもとに候補企業を絞り込み、T 氏の希望条件に適った A 社を選定した。

A 社は1992年に前社長の X 氏と前技術部長の Y 氏が共同で設立した企業である。共同経営者の Y 氏が60歳を前に引退を希望していたので、X 氏も同社を手放すことにし、仲介業者を通じて売却先を探していた。それが T 氏の目にとまったのである。

(承継プロセス)

T 氏が A 社に初めて接触したのは、2005年2月である。同年6月には予備的合意書 (lettre d'intention) を交わし、7月に T 氏は知り合いの弁護士、公認会計士とともに資産査定を行った。その結果などをもとに、譲渡側の仲介業者を相手に譲渡価格など条件面での詰めを行った。そして両者が合意に達し、10月に正式に株式譲渡契約を締結するに至った。

譲渡価格は140万ユーロ (2億2,400万円) である。これに対して T 氏が準備した自己資金は45万ユーロ (7,200万円) だった。不足額は民間金融機関2行 (庶民銀行および Crédit Lyonnais) からの借り入れ105万ユーロ (1億6,800万円) でまかなった。T 氏が設立した持ち株会社が借り

入れの主体であり、借入額の40%は OSEO の信用保証でカバーし、さらに A 社の株式を担保に差し入れた。

なお、A 社の資本金は 8 万ユーロ (1,300 万円) なので、共同創業者である X 氏と Y 氏が得た譲渡益は 130 万ユーロ (2 億 800 万円) を超える。また、T 氏が弁護士、公認会計士に支払った手数料は、合計 2 万ユーロ (320 万円) だった。「仲介会社に依頼した場合は手数料として譲渡価格の 5 % は要求されるので、割安だった」と T 氏は語る。

(承継後の経営)

承継後も、譲渡者である X 氏と Y 氏はしばらくの間、A 社に勤務した。取引先との関係を円滑に引き継ぐ必要があったからだ。

前経営者の X 氏はフルタイムで 6 カ月、パートタイムで 6 カ月間勤務し、前技術部長の Y 氏は 2 年間同職で勤務した。Y 氏が退職する 1 年前に後任の技術部長を採用したので、引き継ぎはスムーズであったという。また、A 社のブランドはこの業界では有名だったこともあり、ほとんどの取引先 (自動車関連工場など) を引き継ぐことができた。

承継時に 12 人だった従業員は現在 14 人である。前経営者はトップダウンの経営だったが、T 氏はチームワークを重視した経営を目指すという。ISO の認証を取得すること、輸出を拡大することが今後の目標である。

6 まとめ

(1) フランスの事業承継支援策の特徴

フランスにおける事業承継支援策の特徴は次の 4 点にまとめられる。

第 1 は、事業承継は開業の一形態と考えられていることである。

事業承継は新規開業と同様、雇用や地域経済に寄与するとみなされているからこそ、事業承継を支援することに対して社会的なコンセンサスが形成されている。本稿でも引用したように、APCE や INSEE、DCASPL などが事業承継に関する実態調査を行い、その必要性をアピールしていることもその背景にあるものと思われる。

第 2 は、親族以外、すなわち従業員や第三者への事業承継を前提として支援策が講じられていることである。支援策がたんに親族に対する相続税の優遇措置に集中していないのはこのためだ。

第 3 は、多様な組織が幅広く支援策を提供していることである。

前掲図-12のとおり、公的セクターから民間企業などに至るまで、支援組織は多岐にわたる。そして商工会議所・手工業会議所は小規模企業を対象とし、民間非営利組織 (CRA など)、仲介会社の順に対象とする企業の規模が大きいといった具合に、それぞれの支援組織が異なる企業層を対象としている。そして結果として、広範囲な中小企業に対して支援策が提供されている。

また支援内容も、融資や税制にとどまらず、事業承継の各プロセスを幅広くカバーしている。とりわけ事業承継の早い段階から個別取引の段階まで関与する商工会議所などの支援組織は、お見合いにおける「世話好きの仲人」のように、事業承継の円滑化に大きな役割を果たしている。

第 4 は、従業員や第三者が事業を承継する際に必要となる仲介手数料が日本と比べると安いことである。この点も、小さな規模の企業でも親族以外に承継されやすい要因となっている。

日本では、例えばある都市銀行の M&A 専門部署の場合、成功報酬は最低でも 2,500 万円である⁵⁰。

⁵⁰ 譲渡金額 5 億円まで 2,500 万円、5 億円超 10 億円以下の部分に対して 4 %、10 億円超 50 億円以下の部分に対して 3 %、50 億円超 100 億円以下の部分に対して 2 %、100 億円以上の部分に対して 1 % である。聞き取り調査による。

表-12 東京商工会議所 M&A サポートシステムの料金体系

取引金額	手数料率
3億円以下の部分について	8%
3億円超5億円以下の部分について	6%
5億円超10億円以下の部分について	5%
10億円超30億円以下の部分について	4%
30億円超50億円以下の部分について	3%
50億円超の部分について	2%

資料：東京商工会議所「東商 M&A サポートシステム」のウェブサイト

- (注) 1 買取希望企業は M&A 仲介アドバイザーと個別契約で報酬体系を決定する。
 2 譲渡希望企業は M&A 仲介アドバイザーに着手金 (50万円) と成功報酬を支払う。
 3 表は成功報酬の上限である。ただし、原則として成功報酬の最低金額は1,000万円である。
 4 表の「取引金額」には役員退職金を加算して算出されている。

中小企業の譲渡を対象としている東京商工会議所の「M&A サポートシステム」でも、M&A 仲介アドバイザーの料金体系は表-12のとおりである。この料金体系をもとに計算すると、譲渡金額が3億円の場合、着手金と成功報酬の合計で2,450万円となる。

一方フランスでは、先述のとおり Christian Pradon Transmission & Conseil の仲介手数料は、譲渡金額が200万ユーロ (3億2,000万円) の場合、9万3,000~10万ユーロ (1,500万~1,600万円) 程度であり、日本と比べると安い。しかも、M&A の仲介組織を利用しないで、公認会計士や弁護士に直接依頼した場合はもっと安くなる。先述の事例でも、M社 (譲渡金額80万ユーロ = 1億2,800万円) の仲介手数料は1万5,000ユーロ (240万円)、A社 (同140万ユーロ = 2億2,400万円) は2万ユーロ (320万円) に過ぎない。

フランスの仲介手数料が安い理由は三つ考えられる。

一つは譲渡希望企業や承継希望者に関する豊富なデータベースがあることだ。このため企業を探

索するコストが安くなる。実際に、日本では「規模の小さい案件だと企業を探索するコストが手数料の多くを占める」(ある都市銀行の M&A 専門部署の担当者) のに対して、FUSACQ の NOEL 社長は「データベースがあることで企業の探索コストは安くなっている」と指摘する。

二つめは、企業価値を評価するコストが安くなる仕組みがあるからだ。先述のとおり、営業財産を評価する際には年間売上高や利益額などを基準としたおおよその相場がある。売買事例が多ければ多いほど、相場が形成されやすい。

三つめは、民間企業だけではなく、商工会議所・手工業会議所や民間非営利組織が個別取引にも関与しているからである。つまり仲介にかかるコストを社会的に負担する仕組みがあるということだ。

(2) 日本への示唆

ではフランスの事業承継支援策から日本が参考にできることはなにか。

一つは支援内容や支援対象が多様であることだ。支援内容は、金融や税制だけではなく研修やマッチングサービスなど幅広い。また支援対象も小規模から相対的に大きな規模までカバーしており、親族以外への承継に対する支援策が充実している。

日本では事業承継に対する支援策は緒に就いたばかりである。その内容は税制 (とりわけ相続税) や金融に、対象は親族による承継に集中している。なかには第三者による承継を対象としたファンドが創設されたりもしているが、相対的に規模の大きな企業への措置であろう。しかし、今後支援を本格化していくなかで、支援内容や支援対象を多様化させていく必要があるだろう。

もう一つは、フランスでは雇用や地域経済の活力を維持するためには事業承継を支援することが重要であるという、社会の幅広いコンセンサスを取り付けていることだ。その結果、政府系金融機関による融資・保証制度や事業承継税制の優遇措

置が設けられたり、さまざまな支援組織が多様な支援策を提供したりしているのである。社会的なコンセンサスがなければ、例えば相続税の軽減措置などは金持ち優遇策として批判を受けるおそれがある。フランスでは、事業承継税制（前掲表－11）が相次いで拡充された際に、事業承継の促進は雇用創出に資することから、大きな批判はなかったといわれている。

日本でも、事業承継支援策を充実させていくに

あたっては、事業承継の実態を明らかにし、その重要性をいっそうアピールしていく必要がある。また事業承継の実態を明らかにすることで、相続税の軽減だけではなく、どのような支援策が求められているかも判明するはずだ。

商慣習や法制度などが異なることから、フランスの事業承継支援策をそのまま日本に適用するのは現実的ではない。しかし、以上のような発想に学ぶことは必要ではないだろうか。

参考文献

- 厚生労働省 [2002] 「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」
- 事業承継協議会 [2007a] 「相続関連事業承継法制等検討委員会 中間報告」
- － [2007b] 「事業承継税制検討委員会 中間報告」
- 全国法人会総連合 [2007] 「わが国と諸外国における事業承継税制の制度比較」
- 中小企業基盤整備機構 [2007] 「諸外国における中小企業の事業承継関連法制度等調査」
- 中小企業庁 [2001] 「事業体の継続・発展のために（中間報告）」
- 福井守 [1961] 「企業財産としての賃借権」『早稲田法学会誌』第11巻（1961年3月）早稲田大学法学会
- － [1972] 「フランスにおける営業担保制度の概観」『駒澤大学法学部研究紀要』Vol.30（1972年3月）駒澤大学
- 村上義昭 [2004] 「フランスの創業支援」『国民生活金融公庫調査月報』No.517（2004年5月）中小企業リサーチセンター
- － [2005] 「フランスの中小企業金融」『調査季報』第74号（2005年8月）国民生活金融公庫総合研究所
- ACFCI (Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie；フランス商工会議所連合会) [2005] “Rapport Annuel”
- APCE (Agence pour la Création d'Entreprises；創業支援機構) [2003] “Le marché de la transmission”
- － [2005] “La reprise à la portée de tous ?”
- － [2007a] “Reprendre une entreprise”, APCE
- － [2007b] “Créer ou Reprendre une Entreprise - 20^e Edition”, Organisation Groupe Eyrolles
- BDPME (Banque du Développement des PME；中小企業開発銀行) [1998] “La transmission des PME-PMI”
- BEYET, Michel [2007] “Business tranfer in Europe: results of the Transregio study”（ロース・アルプ地域圏商工会議所連合会 BEYET 氏の Karlsruhe におけるプレゼンテーション資料）
- BONNARD, Jérôme [2004] “La transmission de la PME”, Hachette
- BRANCALEONI, Emmanuel et Frédéric MASQUELIER [2005] “Transmettre, céder ou reprendre une entreprise”, DELMAS
- CATABELLE, Jean-Marie [2007] “Transmettre ou reprise une entreprise” (1^{re} édition), PRAT
- Conseil Economique et Social Languedoc-Roussillon (ラングドック・ルシヨン地域圏経済社会評議会) [2004] “La transmission - reprise de la petite entreprise: un enjeu pour les années à venir”
- CSOEC (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables；公認会計士会上部組織) [2006] “Fiscalité de la transmission d'entreprise”（2006年2月に開催された salon de entrepreneurs におけるプレゼンテーション資料）
- DCASPL (Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales；経済財政雇用省中小

- 企業局) [2007] “Etude sur les causes de la reprise ou de la non reprise des entreprises individuelles suite au départ en retraite de leur dirigeant”
- DESCHAMPS, Bérangère et Robert PATUREL [2005] “Reprendre une entreprise” (2^e édition), DUNOD
- DUPLAT, Claude-Annie [2007] “Reprendre ou céder une entreprise” (2^e édition), Vuivert
- INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques ; 国立統計経済研究所) [2001] “Créations et créateurs d'entreprises”
- [2004a] “Le rôle économique des repreneurs d'entreprise”
 - [2004b] “Créations et créateurs d'entreprises - Enquête SINE, profil du créateur 2002”
 - [2004c] “Créations et créateurs d'entreprises - Enquête SINE de 2003: la génération 1998 cinq ans après”
 - [2007] “Créations et créateurs d'entreprises - Enquête de 2005: la génération 2002 trois ans après”
- OSEO [2005a] “La transmission des petites et moyennes entreprises”
- [2005b] “La transmission des PME et des TPE en Bretagne”
- PIEDELIEVRE, Stéphane [2006] “Actes de commerce, commerçants, fonds de commerce” (5^e édition), DALLOZ
- REZEK, Stéphane [2007] “Achat et vente de fonds de commerce” (3^e édition), LexisNexis
- VILAIN, Françoise [2004] “La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services”

次の各機関・企業等への聞き取り調査

① 政府、政府系機関

APCE (Agence pour la Création d'Entreprises ; 創業支援機構) 2007年 9月14日

DCASPL (Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales ; 経済財政雇用省
中小企業局) 2007年 9月13日

OSEO Direction Régionale Rhône 2007年 9月19日

② 商工団体

ACFCI (Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie ; フランス商工会議所連合会) 2007
年 9月12日

APCM (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers ; 手工業会議所常設会議) 2007年 9月14日

CCIP (Chambre de commerce et d'Industrie de Paris ; パリ商工会議所) 2007年 9月13日

③ 民間非営利組織、民間企業

Christian Pradon Transmission & Conseil (パリ市) 2007年 9月18日

CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires、パリ市) 2007年 9月12日

FUSACQ (パリ市) 2007年 9月17日

④ 事業承継者

M. REA, Robert (Maison Debeaux 社の経営者、リヨン市) 2007年 9月19日

M. SALENGROS, Philippe (SETCO 社の経営者、Nanterre 市) 2007年 9月18日

M. TULIPE, Dominique (Abeyor 社の経営者、Rive de Gier 市) 2007年 9月20日