

# 中小企業における親族外承継の実態と成功のポイント

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

(現・国民生活事業さいたま債権業務センター上席課長代理)

尾形 苑子

## 要 旨

中小企業の後継者不足については、さまざまな調査研究が行われており、日本政策金融公庫総合研究所でも長らく関心をもって研究している。2014年には、親族内承継に関する事例研究も行った。これまで、後継者候補の大半は実子、そのなかでもとりわけ長男だったため、当研究所の調査においても、主に親族内承継に焦点を当ててきた。しかし、承継の主体は親族内から親族外に移行しつつある。そこで、親族外承継にスポットライトを当てた事例研究を行うことにした。本稿は、その研究成果をまとめたものである。

本稿の構成は次のとおりである。第1節では、親族外承継が求められる背景を整理している。第2節では、本調査で取り上げた12の事例を事業承継の目的や手法の観点から分類した。第3節では、新事業の立ち上げやゼロベースでの創業との違いに着目しながら、事業承継の特性についてまとめた。第4節では、事例企業の取り組みを分析し、親族外承継成功のポイントを四つ抽出した。最後の第5節は、本稿のまとめである。事例企業の取り組みから親族外承継の意義を三つ挙げた。

事例企業の分析からみえてきたのは、開廃業とは違った「静かなる新陳代謝」を起こしている事業承継の実態である。開廃業ほど劇的とはいええないかもしれないが、12社の事例企業すべてが事業承継を通じて変革を遂げ、成長していた。また、事業承継による効果は、企業内にとどまらない。その効果は、地域へも波及し、地域社会の持続可能性を高めることにもつながっていた。

親族外承継には、血のつながりという絆がなく、異なる立場の利害関係者たちの強い思いが複雑に絡み合うことから、親族内承継とは異なる特有の課題があった。こうしたハードルを乗り越え、承継を成功させるには、譲り渡し側も譲り受け側も、承継を良いものにしようという気持ちや努力が必要になる。可能な限り時間をかけて相手と向き合い、お互いに敬意をもって接し、譲り渡し側も譲り受け側も納得して行われた事業承継は、成長の原動力になる。

## 1 注目される親族外承継

### (1) 事業承継が求められる背景

わが国では、廃業率が開業率を上回る状態が続いている。中小企業庁編(2024)によると、総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」に基づき算出した開業率は、1980年代初頭までは6%程度だったが、その後<sup>すうせいてき</sup>趨勢的に低下した。他方で、廃業率は上昇傾向をたどり、80年代後半以降、廃業率が開業率を上回るようになった。足元の2016~2021年では、開業率の4.0%に対し廃業率は5.3%となっている。

廃業率が高まっている背景の一つに、経営者の高齢化がある。わが国の経営者の平均年齢は、2004年12月の57.97歳から、2023年1月の62.33歳へと、20年間で約5歳上昇した(図-1)。日本政策金融公庫総合研究所が行った「経営者の引退と廃業に関するアンケート(2023年調査)」(以下、廃業調査)によると、2020~2023年に廃業した企業の経営者の平均年齢は、64.2歳であった。これらのデータを突き合わせると、引退に向けた準備をする時間はあまり残されていないことがわかる。

しかし、当研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(以下、事業承継調査)の2023年調査によると、後継者が決まっています後継者本人も承諾している「決定企業」は、10.5%にとどまる。事業承継の意向はあるものの後継者が決まっていない「未定企業」(20.0%)は、その倍に近い。加えて、自分の代で事業をやめるつもりである「廃業予定企業」(57.4%)が最も多く、全体

の6割近くを占めている<sup>1</sup>。「廃業予定企業」にその理由について尋ねたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」(45.2%)が最も多かったが、「子どもがいない」「子どもに継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」を合わせた後継者難も28.4%を占めていた。「未定企業」と合わせると、全体の4割近くは後継者がいない、あるいは決まらないために廃業の可能性がある。「廃業予定企業」の割合が2015年調査以降上昇を続けていることから(2015年調査50.0%、2019年調査52.6%)、後継者難の問題が解消されないうちに廃業を視野に入れざるを得なくなった企業が増えているとも考えられる。

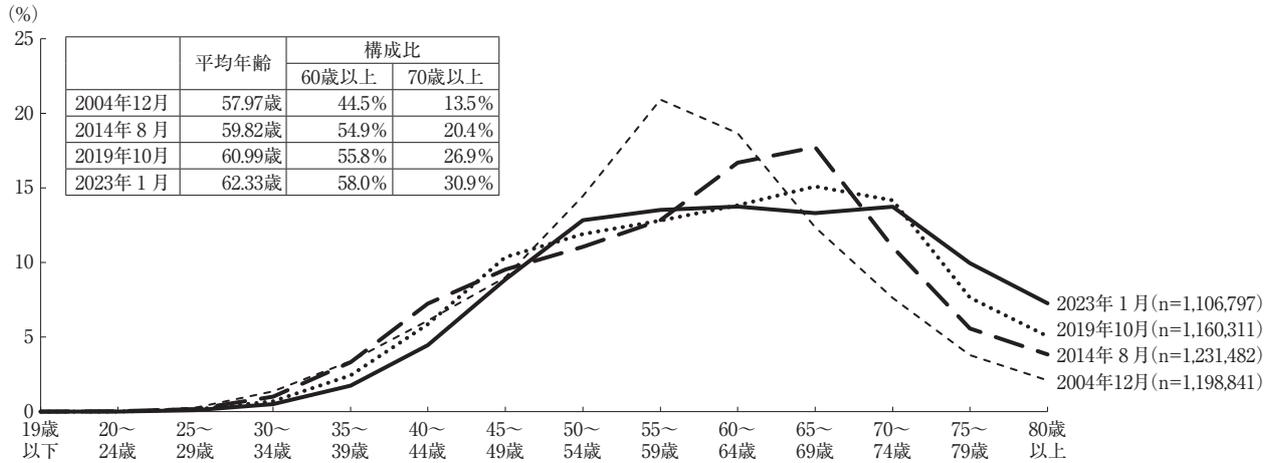
廃業は、雇用や技術の喪失、地域インフラの崩壊など、経済社会にさまざまな悪影響を与える(深沼・山田・中島、2024)。継がせる、継がせないは、あくまで所有者の自由との考え方もあるかもしれないが、事はそう単純ではない。企業の退出が負の外部性をもたらす以上、それを防ぎ、影響を最小限に食い止めることは、社会における重要な課題といえる。

また、中小企業庁編(2021)によると、経営者の年齢が若いほど、増収企業や新事業分野進出に取り組んだ企業、設備投資を実施した企業、試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土がある企業の割合が高い傾向にある。さらに、事業承継後5年間のパフォーマンス指標(売上高成長率、当期純利益成長、従業員数成長率)の平均値をみると、事業承継後は総じてパフォーマンスが向上しているが、特に事業承継時の年齢が39歳以下においては成長率が高い傾向にある<sup>2</sup>。当研究所が実施する事業承継調査の2023年調査では、「廃業予定企業」にその理由について尋ねたとこ

<sup>1</sup> 残りは、自分がまだ若いので今は決める必要がない「時期尚早企業」(12.0%)。

<sup>2</sup> パフォーマンス指標は、同業種平均値との差分。年齢区分は「39歳以下」「40代」「50代」「60歳以上」。分析対象は、2010~2015年に経営者交代を1回行い、交代からその後5年間の各数値を観測できる企業。各数値が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外。

図－1 経営者の年齢分布の変化



資料：深沼・原澤・中島（2024）

- (注) 1 帝国データバンクがそれぞれの時点に保有していた企業情報（大企業を含む）をもとに集計したもの。
- 2 経営者の年齢が不明の企業を除く。
- 3 nは企業数。

ろ、「事業に将来性がない」とする割合が22.1%であった。しかし、事業承継によって経営者の年齢が若返ることで、事業の将来は好転する可能性が十分にある。廃業を予定している主な理由が事業の将来性だけであるならば、承継の道を検討する余地があるだろう。

## (2) 事業承継とは

### ① 事業承継の定義

事業承継について考えるうえで、まずはその定義を整理しておこう。『中小企業白書』において事業の承継という言葉が初めて取り上げられたのは1982年だが、1967年から後継者難という言葉で類似の問題はたびたび論じられてきた。それから現在に至るまで、事業承継に関する調査や研究は数多く行われてきているが、その定義に絶対的なものがあるわけではない。

中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」には、「事業承継とは文字通り『事業』そのものを『承継』する取組であり、事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要がある。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、『人（経

営）、『資産』、『知的資産』の3要素に大別される」とある。

とはいえ、承継の過程で不採算部分を切り離したり、事業を転換したり再構築したりするケースもあるだろう。そう考えると、「あらゆる経営資源を承継する」とまで絞り込むのは厳密すぎるかもしれない。逆に、単に什器や備品などを譲り受けただけとか、居抜き物件（設備や内装が残ったまま売買や賃貸されている物件）を利用しただけというケースは、「事業を承継した」とは言いえないだろう。これを含めてしまえば、極論すると、前に何らかの商売をしていた空き物件に入っただけで、事業承継になってしまう。

つまり、これら両極端のケースの間のどこかに線を引きことになるわけだが、本稿では、少なくとも次のいずれかの条件を満たすものを対象とした。第1は、経営組織を引き継いでいることである。ここでの経営体は個人か法人かを問わない。ただし、前の組織を分割し、一部を引き継いだとしても、残りが引き継がれることなく存続するケースは対象に含まないこととした。

第2の条件は、引き継いだ要素が、塊としてみたときに事業であると判断できることである。こ

表-1 本稿における事業承継の定義

				既存の組織が存続	
				する	しない
経営組織の引き継ぎ	あり	事業の引き継ぎ	あり	分社化	事業承継
			なし		
	なし	事業の引き継ぎ	あり	事業売却	事業承継
			なし	経営資源の一部引き継ぎ	

資料：筆者作成（以下、断りのない限り同じ）

(注) 1 本稿では、網かけ部分を事業承継とした。

2 事業は、有形か無形かを問わない。無形のものには、ビジネスモデルやブランドなどを含む。

の要素は、有形か無形かを問わない。無形のものには、例えばビジネスモデルやブランドなども含まれる。元の要素からすれば一部であったとしても、事業として成立していればよいものとした。

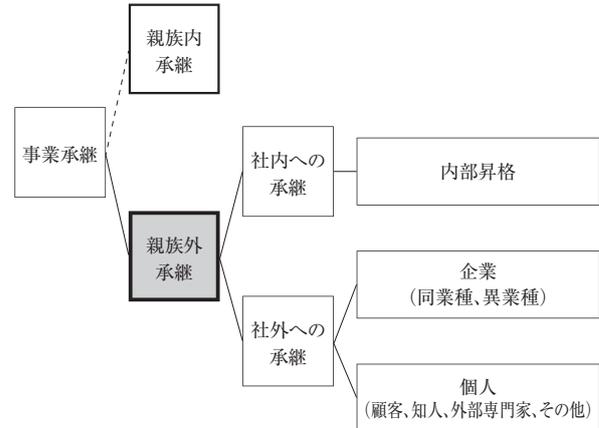
ここまでの定義をまとめると、表-1のようになる。本稿の定義とする事業承継は網かけをした部分であり、それ以外は分社化や事業売却、単なる経営資源の一部引き継ぎとなる。

## ② 事業承継のパターン

事業承継において、引き継ぐ資産や、承継の手法、承継の目的は一樣ではない。しかし、承継相手に着目すると、いくつかのパターンに分けることができる。

まず、承継相手が親族か否かで、「親族内承継」と「親族外承継」に分けられる(図-2)。なお、本稿では親族の範囲を当研究所の事業承継調査に倣い、「長男」「長男以外の男の実子」「長女」「長女以外の女の実子」「義理の息子(娘むこ)」「義理の娘(息子の嫁)」「配偶者」「その他の親族」とした。民法では親族を6親等内の血族、配偶者、3親等内の姻族としているが、事業承継調査では、「その他の親族」の範囲を厳密に定めていない。「配偶者のいとこ」など、民法上の親族の範囲外であっても、本人または配偶者と血縁があると本人

図-2 承継相手による事業承継の分類



(注) 個人は、個人事業主に限らない。

が認識していれば親族に含めた。

さらに、親族外承継は、社内への承継と社外への承継の二つに分けられる。前者はもともと社内で働いていた従業員や役員が経営者になる内部昇格と同義であり、後者は同業種や異業種の企業が引き継ぐパターンと、顧客や経営者の知人、外部から招き入れた専門家などの個人が引き継ぐパターンに大別される。

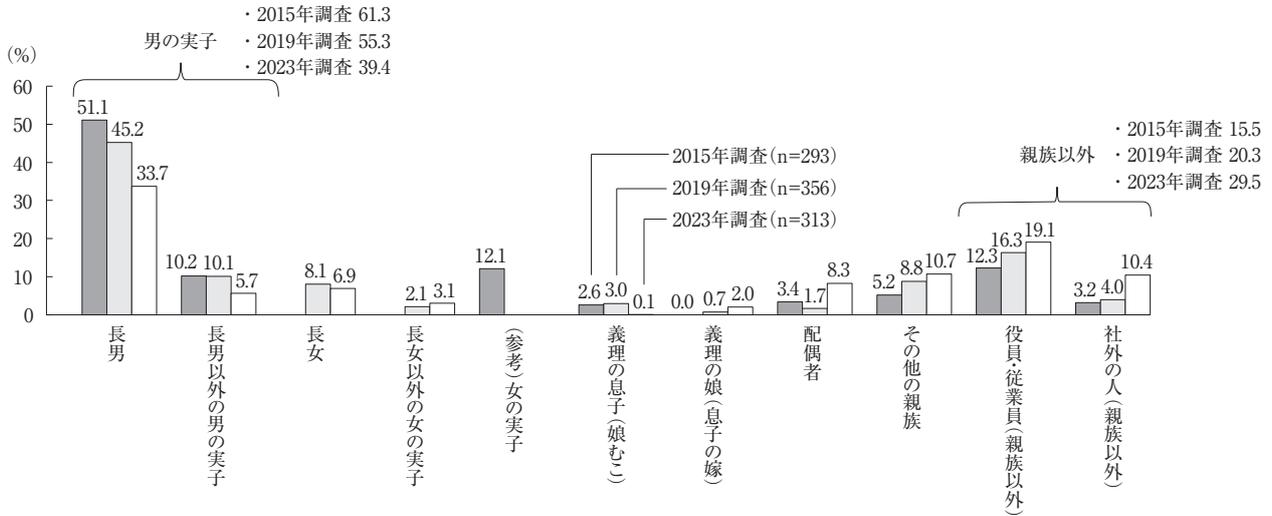
## (3) 親族外承継の広がり

### ① 男の実子に引き継ぐことの難しさ

当研究所では、10年前の2014年に事業承継について事例研究を行っている。その際は、親族内承継に焦点を当てた。かつては、後継者候補の大半は実子、そのなかでも男の実子、とりわけ長男だったからである。当研究所が実施した事業承継調査によると、2015年調査では決定企業の後継者候補のうち、男女を合わせた実子が7割以上に上っており、長男に限っても51.1%と過半を占めていた(図-3)。経営者に男の子どもが多いと、後継者が決まっている割合も高いという研究結果もある(村上、2017)。

しかし、近年、世帯ごとの子どもの数は減っている。国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」で、結婚持続期間15~19年の夫婦の平

図-3 後継者候補（決定企業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」  
 (注) 1 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」として尋ねた。  
 2 nは回答数。  
 3 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある。

均出生子ども数を見ると、1977年から2002年まではおおよそ2.2人だったが、その後減少傾向が続き、2021年には1.9人と過去最低となった。少子化の背景には、未婚割合の上昇もある。国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」によると、総務省『国勢調査報告』に基づき算出した50歳時の未婚割合は、1970年の男性1.7%、女性3.3%から、2020年にそれぞれ28.3%、17.8%まで上昇した。こうした少子化の傾向は、経営者と雇用者、いずれの世帯においても同じように起きていると考えられる。

自身の子どもへの承継が困難になってきた表れであろうか。当研究所の事業承継調査によれば、後継者が決まっていない、あるいは廃業を予定している企業の割合は上昇している。加えて、後継者が決まっている企業で、候補が「親族以外」と回答した割合は、2015年調査(15.5%)から2023年調査(29.5%)の8年間で倍増している(図-3)。政府は少子化対策に力を入れてはいるが、今後状況が急激に改善すると楽観はできない。事業を継

続するためには、親族外も視野に入れて後継者を探す必要があるといえるだろう。

### ② 親族外承継に対する意識の変化

親族外承継が増加している背景には、少子化のほかに、経営者やその子どもの承継に対する意識の変化も考えられる。

日本人の家に対する意識を時系列で比較できるものに、統計数理研究所が1953年から5年ごとに実施している「日本人の国民性調査」がある。この調査によると、「子供がないときは、たとえ血のつながりがない他人の子供でも、養子にもらって家をつがせた方がよいと思いますか、それとも、つがせる必要はないと思いますか?」という設問に対し、「つがせた方がよい」と回答した割合は1953年の74%から年々低下しており、直近の2018年には20%にとどまっている<sup>3</sup>。この調査は、事業を営んでいる家に調査対象を限っていないため、この結果だけを見て、経営者による子どもの承継に対する意識が変化しているとは必ずしも

<sup>3</sup> そのほかの選択肢は、「つがせないでもよい、意味がない」(1953年16%、2018年54%)、「場合による」(同7%、20%)、「わからない」(同3%、5%)、「その他」(同1%、1%)。

いえない。ただ、日本人が家を残すことにこだわらなくなってきたことは、事業承継の意欲にも影響を与えていると推測される。

若者の職業観も変化している。マイナビ「大学生就職意識調査」によると、調査対象である大学3年生と大学院1年生が就職先を選択する際のポイントとして「安定している会社」を挙げる割合は、2003年卒の19.6%から2025年卒の49.9%へと、30ポイント以上上昇している。起業家は勤務者と比べ、収入が不安定というイメージをもつ人が多い(桑本・尾形・青木、2024)。若者における安定志向の強まりは、子どもの事業承継意欲にマイナスの影響を与えている可能性がある。

こうした変化に対応するため、国や地方自治体は親族外承継への支援を拡充している。2008年に施行された「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」では、承継者として主に親族が想定されていた。そのため、遺留分に係る民法の特例制度などの対象は、親族内承継に限定されていた。しかし、2016年の改正によって、親族外承継に対象が拡充された。

加えて、国は2011年度以降、第三者への承継を支援する目的で、各都道府県に事業承継・引継ぎ支援センターを設置している<sup>4</sup>。2014年度には「後継者人材バンク事業」も開始し、親族外の後継者候補の発掘を進めている。中小企業庁編(2023)によると、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談を行った社数は、2011年度の250社から2021年度の1万3,005社へと増加した<sup>5</sup>。

また、中小企業庁編(2021)によると、中小企業のM&Aに対するイメージも改善しているという。10年前と比較して、イメージが「変わらない」とする割合が最も高いものの(買収することについて62.2%、売却(譲渡)することについて70.5%)、

「プラスのイメージになった(抵抗感が薄れた)」(同33.9%、21.9%)との割合は、「マイナスのイメージになった(抵抗感が増した)」(同3.9%、7.6%)を大きく上回っている。経営者や事業を経営したい人たちの間で、親族外承継が選択肢の一つとして認知が高まっている様子がうかがえる。

もちろん、承継相手が誰であれ、事業の継続を望む経営者にとって、承継の円滑な実施が重要であることに変わりはない。ただ、目指すゴールは同じであっても、承継相手が違えば押さえるべきポイントが変わってきてもおかしくはない。とりわけ承継相手が親族か否かの違いは大きい。課題やその後の事業運営の展開にも相応な影響があるはずだ。そこで本稿では、親族外承継にスポットライトを当てた事例研究を行うことにした。

## 2 譲り受け側からみた承継の目的と手法

第1節では、承継相手に焦点を当て事業承継をパターン分けしたうえで、今回の調査で親族外承継に注目するに至った背景について述べた。本節では、本調査で取り上げた12の事例(表-2)を事業承継の目的や手法の観点から整理していく。

### (1) 当初の目的

まずは、当初の目的についてみていこう。ここでいう目的とは譲り受け側からみたものである。ただし、これらは排他的なものではなく、複合的なものであることに留意されたい。

#### ① 事業の継続

一つ目は、既存事業の継続である。中小企業は、多様な価値を提供している。雇用の受け皿となり地域のインフラを支え、地域の個性を生み出して

<sup>4</sup> 設置時の名称は事業引継ぎ支援センター。第三者承継を支援してきた事業引継ぎ支援センターと、2017年度から設置され主に親族内承継を支援してきた事業承継ネットワークを統合・改組するかたちで、2021年度に事業承継・引継ぎ支援センターが発足した。

<sup>5</sup> 2011年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度は事業承継・引継ぎ支援センターの件数。

表－２ 事例一覧

事例番号	企業名	事業内容	創業年	従業員数	所在地	承継者
1	(株)アベキン	スチール製品製造	1947年	67人	新潟県燕市	同業および異業種の企業
2	(株)タカムラ産業	強化段ボール・木箱・梱包資材製造販売、各種梱包業務	1965年	110人	栃木県大田原市	異業種の企業
3	三福タクシー(株)	一般乗用旅客自動車運送業	1957年	56人	福井県小浜市	同業種の企業
4	(株)ヒダカラ	ECサイト運営、ふるさと納税運営代行、石豆富の製造販売	2019年	38人	岐阜県飛騨市	異業種の企業
5	(株)たがみ	米穀類の販売、カレー店	1944年	5人	和歌山県田辺市	異業種の企業
6	(株)MASAYA	学生服販売	1920年	3人	新潟県三条市	他社勤務の個人
7	ソリッドソニック(株)	音響機器の製造販売	2008年	2人	兵庫県神戸市	他社勤務の個人
8	(株)塩見組	基礎くい打ち工事	1955年	45人	福岡県北九州市	経営者を目指す個人
9	後藤鋳泉所	清涼飲料製造販売	1930年	2人	広島県尾道市	地方公務員
10	(株)竹中印刷工芸	印刷業	1977年	6人	佐賀県佐賀市	同社の従業員
11	(有)あけぼの菓子舗	和菓子の製造販売	1932年	12人	東京都大田区	同社の工場長
12	(株)西原商工	金属・ゴム部品の機能コーティング	1988年	18人	神奈川県横浜市	同社の工場長

いる。もし事業が消滅すれば、その価値は失われてしまう。そうした事態を避けるため、事業を引き継ごうというものである。

和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(内田吉昭社長、東京都大田区、事例11)の先代は、長年勤めていた工場長の内田さんに事業承継を打診した。内田さんは、後継者に指名されると思っていなかったため悩んだが、店と従業員の雇用を守るため引き継ぎを決めた。

木材などへの特殊印刷を手がける(株)竹中印刷工芸(井口誠宏社長、佐賀県佐賀市、事例10)の先代が、親族や社内に後継者候補が見つからず悩んでいたとき、現代表の井口さんが転職してきた。人当たりの良さや、事業経営に興味をもっていたことなどが決め手となり、入社3年目のときに後継者にならないかと声をかけた。特殊印刷ができる同業者は県内にあまりおらず、技術が失われるのは大きな損失だと考えた井口さんは、事業を引き継ぐことを決めた。

金属やゴムなどの機能コーティングを手がける(株)西原商工(布瀬典広社長、神奈川県横浜市、事例12)は、入社20年になる工場長の布瀬さんが

事業を引き継いだ。国内では同社でしか加工できない部品が数多くあり、廃業すれば多くの取引先に迷惑がかかると考えた布瀬さんは、指名を受け入れた。

サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がける後藤鋳泉所(森本繁郎代表、広島県尾道市、事例9)の森本さんは、地元の市役所で地域活性化の仕事に携わるなかで、後継者不足で廃業する地元企業をたくさん目の当たりにした。公務員として手助けできることには限界があり、もどかしさを覚えるなかで、地元の観光スポットになるほど有名な同店が後継者を探していることを知った。地域を盛り上げていくためにも何とか店を残したいと事業承継を願い出た。

岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ(船坂香葉子共同代表、岐阜県飛騨市、事例4)が引き継いだ豆腐店は、地元の伝統的な食材「石豆富」を製造販売する数少ない店であった。共同代表の船坂さんは、仕事でかわりがあった同店が先代の年齢などを理由に廃業すると知り、伝統的な食文化を絶やしたくないとの思いから事業の承継を決めた。

米の販売を行う(株)たがみ(田上雅人社長、和歌山県田辺市、事例5)は、同社の取引先のカレー店を承継した。先代は高齢になり、店を続けるのが難しくなったため、米の配達に訪れる田上さんに後継者の心当たりがないかを相談した。田上さんは商工会議所青年部の会長を務めた経験があり、いろいろな人に声をかけたが、候補者はみつからなかった。すると、先代は田上さんに事業承継を打診したという。配達をするなかで店が繁盛している様子を知っていた田上さんは、地元で愛される店がなくなるのはもったいないと思い、引き継ぎを決めた。

## ② 経営戦略上の判断

二つ目は、経営戦略上の判断である。例えば、既存事業の強化や新規事業への参入などにより事業領域の拡大をねらうケースがこれに当たる。

金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン(阿部隆樹社長、新潟県燕市、事例1)は、プラスチック製品を製造している企業や、木製家具をつくっている企業など、異なる専門性をもつ企業5社を引き継いだ。経営者としての腕を買われ、代表の阿部さんの元には多くの企業から承継の話が舞い込むが、グループとしての相乗効果を考慮し、まったく同じ製品をつくっている企業は事業承継の候補から外しているという。さらに、本拠地である燕三条地域と同じくものづくりの街として有名な東大阪地域の近くに立地する企業を承継することで、商圈も広げている。

北陸新幹線の終着駅より先にある小浜市でタクシーや貸し切りバスを運行する三福タクシー(株)(岩崎一沖社長、福井県小浜市、事例3)の代表である岩崎さんは、福井市に営業所を開設しようとしていた。タクシー業界には、乗車地または降車地が自身の所属する営業エリアでなければならないという決まりがある。北陸新幹線の延伸で増加する需要を獲得するには、新幹線沿線に拠点

構える必要があった。福井市でタクシーを運行している会社を引き継ぐことで、スピーディーに営業エリアを広げられた。

企業が効率化のために承継するケースもある。サプライチェーンの川上や川下の企業を取り込み、調達コストや管理コストを削減したり、供給を安定化させたりすることで、効率的に事業を運営しようというものである。梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(高村修平社長、栃木県大田原市、事例2)では、強化段ボールの需要が増加するなか、運送コストの高騰や、輸送の手配がつかず貨物を取りに行けないことなどが課題となっていた。そこで代表の高村さんは、運送業務を内製化することを決めた。製造から配送まで一貫して自社でコントロールできるようになり、運行管理や運行スケジュールの調整が効率化され、より多くの需要に素早く応じられるようになった。

## ③ キャリアの選択

三つ目は、個人がキャリア選択の一つとして、承継したケースである。創業や転職などさまざまな選択肢のなかから事業承継を選択したもので、前述した二つの目的とは性質がやや異なる。

難聴者向けのワイヤレス集音器を製造販売しているソリッドソニック(株)(久保貴弘社長、兵庫県神戸市、事例7)の代表である久保さんは、大手電機メーカーで傘下のグループ企業に経営改善のアドバイスをしていた経験から、事業経営に興味をもった。製品に不可欠な技術をもつ中小企業であっても後継者問題に直面していることを目の当たりにし、ゼロから事業を立ち上げるのではなく、技術の喪失を防ぎ、先代の思いを引き継げる事業承継を選んだ。

学生服を販売する(株)MASAYA(山田拓也社長、新潟県三条市、事例6)の代表である山田さんは、同業他社で働いていたが、転職を検討していた。その際、勤務先で取引のあった会社の営業担当者

から、後継者を探す同社を紹介された。先々代夫婦から試しに店を手伝ってもらえないかと打診があり、仕事の合間に足を運んだ。先々代夫婦の人柄に好感を抱き、店を残したいと思うようになり、後継者として入社した。

大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(渡邊謙次社長、福岡県北九州市、事例8)の代表である渡邊さんは、父親が経営する印刷会社で働いていたとき、経営に役立つ知識を習得するために米国へ留学し、大学院でMBAを取得した。世界中から集まった学生と切磋琢磨するなかで、縁のない企業で経営者として腕を試したいと考えるようになった。銀行系列のファンドから出資を受け、引き継ぎ先を探すなかで同社に出会い、経営改善のアイデアが浮かんだため、事業承継を願い出た。

## (2) 事業承継の手法

ここからは、事業承継の手法をみていく。先に手法を検討する際に重要な要件となる所有権と経営権について整理しておきたい。大企業の場合、所有しているのは株主、経営しているのは雇われ経営者というケースが一般的で、所有と経営は分離している。一方、中小企業の場合は、経営者自身が株主でもあり、所有と経営が一致しているケースが少なくない。事業承継の際には、所有権と経営権を誰が、どの程度保有するのか、それぞれをいつ、どのように引き継いでいくのかを考える必要がある。

引き継ぐ手法は、大きく株式譲渡と事業譲渡の二つに分けられる。株式譲渡は、その名のおり会社の株式を後継者に譲り渡す方法である。いわば会社を丸ごと譲ることになる。事業譲渡は、会社の組織や所有権は譲渡せず、中身の事業だけを

後継者に引き継ぐ方法である。株式譲渡とは異なり、承継する資産や負債ごとに譲渡の手続きを行う必要がある。どちらの手法も譲り受ける対価を支払うのが一般的だが、なかには無償で譲渡されるケースもある。

今回調査した12の事例のうち、8事例が株式譲渡によるものだった。承継当初から100%株式を取得しているケースが多かったが、なかには承継当初は先代らが株式を保有し、現代表者は経営権のみを取得する、株式は特別目的会社(SPC: Special Purpose Company)<sup>6</sup>が取得し経営権は代表者がもつというように、所有と経営が分離したケースもあった。

和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例11)では、死因贈与<sup>7</sup>により現代表の内田さんが2021年に株式を譲り受けるまでは、先代が株式を保有していた。同社は、承継の際、先代名義の事業用資産や先代から会社への貸付金、株式などの名義を変更する必要があった。工場や店舗などの不動産は融資が下りたため会社名義で買い取れたが、貸付金の返済は使途として認められなかった。貸付金は長年の蓄積で高額になっていたため返済が難しく、株式は内田さんが個人で買い取る必要があったが資金を用意できなかった。そこで、貸付金と株式は死因贈与を利用して内田さんが引き継げるように準備した。こうした事情があり、事業を承継した後も先代は株式を保有していたが、経営からは完全に手を引き、内田さんの方針に口をはさむことはなかったという。

大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(事例8)は、SPCを活用して事業承継を行った。事業引き継ぎを目的として渡邊さんを代表とするSPCを設立し、この会社が同社の全株式を取得したことで、渡邊さんが同社の社長に就任し

<sup>6</sup> その名のおり特別な目的のために設立される会社のこと。事業承継では買取のための受け皿となる会社として設立し、その会社が金融機関から資金を調達して譲り渡し側の企業を買取るケースが多い。

<sup>7</sup> 贈与者の死亡によって効力を生ずる贈与のこと(民法554条)。

たのである。なお、SPCの株式は渡邊さんと渡邊さんに出資するファンドが共同で保有しているが、ファンドの持ち株比率<sup>8</sup>を下げることで、渡邊さんにも事業の方針についての決定権があるかたちにしている。

### 3 親族内承継とは異なる利点と課題

第2節では、事業承継の目的や手法の観点から、それぞれの事例を整理した。本節では、新事業の立ち上げやゼロベースでの創業との違いに着目しながら、事業承継の特性について考えていきたい。

#### (1) 利点

まずは、利点についてみていこう。親族外承継特有の利点は、譲り渡し側の視点からみると二つ挙げられる。

一つ目は、選択肢が増えることである。親族にこだわれば、承継を望む人がみつからず廃業を選ぶケースも出てくるだろう。また、承継が実現したとしても、親族内という縛りのあるなかでは、経営に向いていない人を後継者に選ばざるを得ないケースもある。そうなれば企業としては成長の機会を失うおそれがあり、後継者としても向いていない仕事を続けるのは苦難を伴うかもしれない。親族外に目を向ければ、双方にとってより望ましい選択肢を選べる可能性が高まる。米の販売を行う(株)たがみ(事例5)が承継したカレー店の先代には、子どもがいなかった。親族内で後継者を探したものの、この人だと思える候補がみつからなかった。とはいえ、常連客のことを考えると、廃業も決断できなかった。親族外に目を向けて後継者を探したことで、企業経営の経験をもつ田上さんへの承継が実現した。

二つ目は、しがらみにとらわれないことである。

親族が後を継ぐと、私生活での関係性から互いに遠慮してしまい、真に必要な判断を下すうえで支障が出かねない。その点、親族外の後継者であれば、しがらみを断ち切りやすい。金属やゴムなどの機能コーティングを手がける(株)西原商工(事例12)では、先代の娘が働いていたが、承継したのは親族ではない工場長の布瀬さんだった。先代は、中立的な立場で経営するには、しがらみがなく、かつ事業のことを理解している従業員から後継者を選ぶのがよいと考えていたという。先代の娘は、その方針に賛成しており、布瀬さんが承継した後は、工場長として現場から同社を支えながら、布瀬さんのサポート役も担っている。

続いて、譲り受け側からみた利点をみていこう。第2節で述べた三つの目的のうち、既存事業の継続以外は、事業承継でなくとも果たせる。それでも親族でもないのにあえて事業承継を選んだのは相応の利点があるからだ。この利点は親族内承継にも当てはまる。四つ挙げたい。

一つ目は、時間を節約できることである。ここでいう時間には、従業員を育成する時間や、実績を積む時間などが含まれる。学生服を販売する(株)MASAYA(事例6)は、所在する地域の学生服のシェアのほとんどを押さえていた実績を買われ、承継後に大型ショッピングセンターから好条件で入居を提案された。新規に会社を立ち上げていたら、条件面の交渉は難航したはずだ。

二つ目は、資源をまとめて入手できることである。新たに事業を立ち上げるには、必要な設備や資材を集める必要があるが、一つ一つ購入して環境を整えるのは手間がかかる。創業しようとしている人であれば、何をそろえなければいけないかわからないケースもあるだろう。サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がける後藤鋳泉所(事例9)の森本さんは、先代名義の不動産や製造設

<sup>8</sup> 発行済みの株式総数に対する特定の株主が所有する株式の割合のこと。比率によって株主が行使できる権利が異なり、比率が高まるほど権利が強まる。

備、飲料のレシピなどを一括で買い取った。生産体制が整っていたため、事業を引き継いですぐに販売を開始することができた。

三つ目は、リスクを減らせることである。新規事業は、立ち上げたところでうまくいくかどうかはわからない。その点、すでに成立している事業を引き継げば、失敗するリスクを減らすことができる。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ（事例4）は、食品をつくった経験がなかった。ノウハウがないなか、売れる保証がない製品をつくるために設備を導入するのは、リスクを伴う。しかし、船坂さんは先代がつくる石豆富の販売支援を手がけたことがあり、一定の需要があるとわかっていた。さらに、同社のサイトで取り扱えば、ほかの商品との相乗効果もねらえると考え、承継を決めた。

四つ目は、市場ではなかなか買えないものを入手できることである。例えば、ブランドや許認可、営業権などである。米の販売を行う(株)たがみ（事例5）は、カレー店を承継する際、カレーのレシピも受け継ぎ、調理方法も直接指導してもらった。カレーのレシピは世の中に普通に出回っているが、「地元で長く愛されている」という枕詞がつくと、簡単に手に入れることはできない。その点同社は、一定数のファンとつながりをもった状態でスタートを切ることができたわけだ。

## （2）課題

次に課題についてみていこう。親族外承継には親族内承継とは異なる課題がある。というのも、親族外承継特有の難しさを引き起こす特性があるからだ。四つ挙げよう。

第1に、秘匿性があることである。譲り渡し側は後継者を探す段階では、多くの情報を公開していない。企業名さえ明かさないのが主流である。

多くの場合は、明かされている少ない情報のなかから後継者候補や引き継ぎたい会社を探し、相手が興味をもつと秘密保持契約<sup>9</sup>を結んで初めて情報が開示される。

第2に、情報の非対称性があることである。譲り受け側は譲り渡し側の財務内容や従業員の能力などの内部情報を、譲り渡し側は譲り受け側の経営能力や事業継続への熱意などを、完全に把握することはできない。できるだけ伝える努力をしても、情報の量と質には互いに差がある。

第3に、選択肢は無数にあるのにそれぞれが一点ものであることである。同じ業種でも、商品・サービスの特徴や作業工程、取引先、経理処理の仕方など小ささまざまな違いがある。社風や仕事に対する価値観、勤務形態、福利厚生などの制度も一様ではなく、一つとして同じ企業はない。

第4に、人々の思いが強く影響することである。譲り渡し側の代表者は、長年経営してきた事業に対する強い思いがある。雇用を引き継いでほしい、社名を残してほしいなど譲れない思いもあるだろう。高額対価を提示されても、そうした思いが満たされなければ譲り渡したくないという人は少なくない。そのほかの利害関係者も、立場によってさまざまな意見や思いがある。

以上のような特性があるため、親族外承継では次のような四つの課題に直面しやすい。順番にみていこう。

一つ目は、相手がなかなかみつからないことである。後継者候補が親族や従業員であれば、検討する範囲はある程度絞られる。こうした身近な範囲でみつからず、かかわりのない第三者まで探索の範囲を広げると候補の母集団は増える。しかし、候補者の数が増えれば相手がすぐにみつかるというものでもない。譲れない条件が多かったり特殊だったりすれば、母集団が大きくとも条件に合う

<sup>9</sup> 自社の保持する秘密情報（人事情報、融資情報、事業計画など）を他者に開示する際に、その情報を外部に漏らしたり不正に利用したりされない（秘密として保持される）ように結ぶ契約のこと。

人がゼロということもあるだろう。条件を秘匿している段階ではなおさらである。

木材などへの特殊印刷を手がける(株)竹中印刷工芸(事例10)の先代は、子どもに継ぐ意思がなかったため、早めに後継者を決めたいと考えていた。従業員一人ひとりに後継者候補になることについてどう思うか意思を確認したが、肯定的な返事が返ってくることはなかった。そこで、当時まだ入社したばかりだったが働きぶりの良かった井口さんを候補として考え始めた。3年ほど仕事ぶりや人柄を確認して後を任せられそうだと判断し、承継を打診すると前向きな返事が返ってきた。

二つ目は、適した相手かどうかを見極めるのが難しいことである。後継者候補が見つかり、秘密保持契約を交わして情報を開示したとしても、知り得る情報の質と量は限られる。特に人柄や熱意、事業への適性など定性面の情報は、簡単にはみえてこない。長年大事に育ててきた会社をこの人に託して大丈夫か、ほかにもっと適した人がいるのではないかと悩むケースは多いだろう。

難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック(株)(事例7)の久保さんは、同社を引き継ぐ前、特に業種は定めず後継者を探している経営者約20人と面談したが、マッチングは成立しなかった。どんな会社を引き継ぎたいのかというイメージが固まっておらず、経営者が久保さんの事業承継への意欲を図りかねたのが原因ではないかと久保さんは振り返る。

三つ目は、評価額の算定が難しいことである。上場企業のように、市場の評価で決めることができず、評価額に絶対的な正解もない。情報の非対称性があるため、すべての資源を価格に織り込むことが難しいという事情もある。さらには、事業への思いの強さゆえ、評価額に納得できないというケースもある。

木材などへの特殊印刷を手がける(株)竹中印刷工芸(事例10)は、評価額の算定は先代と相談を受

けていた事業承継・引継ぎ支援センターの担当者で行い、井口さんは承継の手続きを進めるなかで初めて金額を知った。従業員という立場では、先代に算定の根拠を尋ねるのも難しく、戸惑う気持ちがあったという。

四つ目は、社内外の摩擦が生じやすいことである。中小企業では、経営者と従業員との距離が近い。この人の下だから働いてきたという従業員もいるだろう。また、代表者の人柄を信頼してとか、縁故があるからといった理由で取引をしているというケースも少なくない。それまで接点のなかった人物が代表者になることで、従業員が不安を感じたり、取引先が取引条件を見直したりといった摩擦が親族内承継に比べて生じやすい。また、企業同士の合併となれば、社風や仕事の進め方、人事体系など何から何まで違う組織をくっつけることになる。ひと筋縄ではいかないことは容易に想像がつくだろう。

和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例11)では、工場長だった内田さんが事業を継いだ後、承継前から働いていた従業員の大半が退職した。長年一緒に働いてきた仲間であり、プライベートでも一緒に食事をするなど、仲は悪くなかった。しかし、それまで同じ従業員という立場で対等に接してきた相手が、突然、代表者という上の立場になったことを、受け入れるのが難しかったようだ。親族であれば、従業員として働いていたとしても、いずれは後を継ぐのだろうと想像もつく。他方、親族外承継では後継者として指名された自分だけでなく、従業員にも心構えをするための時間が必要だったのではないかと内田さんは振り返る。

さらに、これらに加えて、親族内、親族外に限らず事業承継時に直面する課題もある。一つ目は、技術・ノウハウの承継だ。中小企業では代表者個人の能力が事業の重要な部分を担っているケースが少なくない。そもそも代表者が保有する免許や

資格がないと事業を行えないこともある。当研究所が2023年に行った廃業調査によると、2020～2023年に廃業した企業のうち55.0%が「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」と回答しており、その理由として25.9%が「個人の免許・資格が必要な事業だから」、17.5%が「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」を挙げている。技術・ノウハウの承継を諦め廃業を選択する企業は少なくないことがわかる。大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(事例8)は、承継の際、建設業許可の引き継ぎが問題となった。取得要件の一つに、建設業にかかる経営業務を5年以上経験した責任者の設置がある。渡邊さんはこの条件に合致しなかった。そこで、先代に取締役会長として会社に残ってもらい、要件をクリアした。

二つ目は、競争力の維持・強化である。先代の時代から外部環境が変化していることは十分にあり得る。時代に合わなくなった事業をそのまま続けても、早い段階で行き詰まってしまう可能性が高い。中小企業庁編(2023)によると、事業承継を契機として事業再構築に取り組んでいる企業は、59.7%に上る<sup>10</sup>。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ(事例4)は、新商品として「おからクッキー」の開発を進めた。石豆富は冷凍が難しく、長期の保存には向かない。共同代表の船坂さんは、ECを通じて安定して販売できる商品を開発しようと考え、これまで廃棄されていたおからに目をつけた。おからはいろいろな食材と親和性が高く、コラボレーション商品の展開に向いていると考えたからだ。実際に、地元の和菓子店などから共同で商品開発を進めたいと声がかかり、おからクッキーの事業は、石豆富製造とともに売り上げの大きな柱の一つになっている。

### (3) 事業承継調査の再分析

データでみた場合、後継者が親族か否かで直面する課題にどの程度の違いがあるのだろうか。ここからは、事例調査を補足するため、事業承継調査の2023年調査(以下、2023年調査)を再分析した結果を示す。

2023年調査では、後継者が決まってい後継者本人も承諾している決定企業と、事業承継の意向はあるものの、後継者が決まっていない未定企業に対し、事業承継の際に問題になりそうなことを複数回答で尋ねている。なお、未定企業については、後継者にしたい人は誰かという観点で親族と親族外を分けた。

後継者が親族の場合、決定企業、未定企業ともに「相続税・贈与税の問題」(決定企業29.2%、未定企業23.6%)が最も回答割合が高く、「後継者の経営能力」(同27.2%、21.5%)、「後継者による株式・事業用資産の買い取り」(同18.3%、20.5%)と続く(表-3)。

親族外の場合をみると、順位は異なるものの親族と同様、「後継者による株式・事業用資産の買い取り」(決定企業32.5%、未定企業21.8%)と「後継者の経営能力」(同29.8%、32.2%)は上位3項目に入っている。一方、親族で最も多かった「相続税・贈与税の問題」(同7.7%、7.2%)は1割を下回った。親族が後継者となる場合は、まずは不動産など事業に必要な資産を相続させる方法を検討するが、親族外の場合は相続の対象にはならないからだろう。逆に、「取引先との関係の維持」(同25.7%、23.3%)は、親族を大幅に上回った。親族であれば、引き継ぐ前から企業に出入りし、取引先と顔を合わせるなどして、信頼関係を構築できているケースも想像できる。しかし、親族外承継において、事前取引先と関係を構築できている

<sup>10</sup> ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造または新たな商品もしくはサービスを提供すること、製品または商品の製造方法もしくはサービスの提供方法を相当程度変更することを指す。

表-3 事業承継の際に問題となりそうなこと (決定企業、未定企業、複数回答)

(単位: %)

		後継者による株式・事業用資産の買い取り	相続税・贈与税の問題	親族間の相続問題	借入に対する現経営者の個人保証の解除	所有物件の担保の解除借入に対する現経営者	取引先との関係の維持	金融機関との関係の維持	技術・ノウハウの承継	後継者の経営能力	その他	特にない
決定企業	親族	③ 18.3	① 29.2	11.8	9.2	6.0	15.5	9.6	17.7	② 27.2	0.5	33.1
	親族外	① 32.5	7.7	6.4	8.5	6.2	③ 25.7	14.4	10.8	② 29.8	0.0	32.5
未定企業	親族	③ 20.5	① 23.6	13.7	11.1	6.0	15.9	8.0	12.4	② 21.5	0.0	34.4
	親族外	③ 21.8	7.2	2.0	12.7	4.7	② 23.3	9.3	21.3	① 32.2	0.0	33.3

資料: 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2023年調査)」(表-4も同じ)  
 (注) 1 後継者候補が「長男」「長男以外の男の実子」「長女」「長女以外の女の実子」「義理の息子(娘むこ)」「義理の娘(息子の嫁)」「配偶者」「その他の親族」と回答した場合を「親族」、「役員・従業員(親族以外)」「社外の人(親族以外)」と回答した場合を「親族外」とした。なお、未定企業は、後継者候補を複数回答で尋ねているため、「親族」「親族外」どちらにも候補がいる企業は分析の対象から除外している(表-4も同じ)。  
 2 それぞれの上位3項目(「特にない」を除く)には丸囲みで順位を示した。  
 3 nは記載を省略(表-4も同じ)。

ケースはまれであろう。内部昇格だったとしても、親族と比べれば後継者指名を受けてから実際に承継するまでの期間は短い可能性が高い。決定企業において、後継者が事業承継を承諾したときの平均年齢は、親族(37.4歳)の方が親族外(46.5歳)より10歳近く若い。また、事業を承継するときの後継者の平均年齢(親族46.8歳、親族外53.8歳)との差をみると、親族は9.4歳と親族外(7.3歳)より大きい。

取引先が経営者の交代を受け入れてくれるか未知数なため、課題として挙げる企業が多いのではないかと。事例企業でも取引先との関係を維持するために、苦心している企業が多かった。例えば、梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(事例2)が承継した企業のメインの取引先のなかには、同社と一部の事業が競合する企業があった。そのため、承継後も取引を継続してもらうために、承継前に慎重に協議を進めたという。

次に、後継者候補が見つかったあと、交渉が進まない要因が親族と親族外で異なるかをみていき

たい。2023年調査では、「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」と回答した未定企業に、後継者候補本人の考えについて複数回答で尋ねている。「事業の先行きが不安だから」と回答した割合は、後継者候補が親族の場合は26.1%と、親族外(12.9%)より10ポイント以上高い(表-4)。親族か親族外かにかかわらず、情報の非対称性があることに変わりはない。しかし、親族外の候補者は、親族というある種のしがらみを断ち切り、改革を進めることで経営を改善できると考えている人が多いのかもしれない。

他方で、親族外の後継者候補が承諾していない理由として最も多かった回答は、「まだ決断する時期でないと考えているから」(38.3%)であった。後継者候補が親族の場合は、後継者候補だと知られる前から自分が後継者になるかもしれないと考えている場合が少なくないだろう。実子で家業に入っていればなおさらだ。しかし親族外の場合は、伝えられるまで自分が後継者候補であるという認識はそれほど強くないだろう。ある種の「外

表-4 後継者候補が承諾していない理由（未定企業、複数回答）

（単位：％）

	事業の先行きが不安だから	まだ後継者候補だと知らされていないから	まだ決断する時期でないから	考えているから	事業経営のリスクを	取りたくないから	収入が不安定になるから	今の仕事を続けたいから	自分は経営者に向いていないから	働く時間が長くなるから	身につけていないから	必要な技術・技能を	取得していないから	借入金の個人保証をしたくないから	遠方に住んでいるから	従業員に受け入れてもらえないから	考えているから	休みが取りにくくなるから	家族が反対しているから	借入金のために個人資産を	担保にしたくないから	その他
親族	① 26.1	② 24.9	③ 20.7	19.1	16.8	15.3	13.6	10.0	8.2	6.6	7.3	6.5	4.6	3.4	1.8	0.9	0.0					
親族外	12.9	② 23.3	① 38.3	③ 17.7	2.2	7.1	11.0	0.0	6.3	3.0	0.0	3.5	0.0	2.2	0.0	3.0	0.0					

（注）1 「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」と回答した企業に、後継者候補本人の考えについて複数回答で尋ねたもの。  
2 それぞれの上位3項目には丸囲みで順位を示した。

堀」が埋まった状況とまではいかないため、そのときが来るまでは様子見をしているのかもしれない。逆にいえば、時期が来れば検討してもらえる可能性は十分にありそうだ。例えば、和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例11)の内田さんは、長年同社に勤めており、打診を受けた際は工場長だったが、自分が後を継ぐことになると考えたこともなかったという。しかし、打診を受けてからは前向きに検討を進め、承継を決めた。

「まだ決断する時期でないと考えているから」「借入金のために個人資産を担保にしたくないから」を除くと、ほかのすべての項目で親族よりも親族外の方が割合は低いことから、事業承継のハードルは、親族外の方が少ないともいえる。ただ、この設問は、現在の代表者に後継者候補の考えを推測して回答してもらっているため、後継者候補が実際に考えている理由とは異なる可能性もあり、解釈に限界がある点には留意が必要だ。

#### 4 親族外承継を成功に導くポイント

親族外承継を成功させるには、第3節でみた課題を小さく抑え、利点を伸ばすことが重要になる。また、事例企業の取り組みを知ることで、事前に

親族外承継の落とし穴がどこにあるのか、それをどう乗り越えたらよいのかを知ることができるだろう。紹介した12社の事例からは、少なくとも四つのポイントを指摘することができる。

##### (1) バランスに配慮する

ゼロベースからの創業とは異なり、事業承継には企業の歴史を築き上げてきた先代たちがいる。譲り受けた側の論理だけで経営すれば、取引先や従業員の理解は得られない。だからといって、先代のやり方をなぞるだけでは、時代の変化についていくことはできない。事業承継ではさまざまなところでどちらに天秤を傾けるのか、バランスに配慮する必要が出てくる。

例えば、情と理のバランスがある。情とは、事業に心血を注いできた先代や長い間会社と苦楽を共にしてきた従業員、創業当初から付き合いのある取引先など、関係者への思いである。理とは、財務分析や市場調査による事業の継続性の判断や、原価計算に基づく取引価格の設定など、根拠に基づく合理的な判断である。

変えることと変えないことのバランスもある。承継した企業をかたちづくる本質的な部分を変えてしまっただけでは単なる経営資源の引き継ぎに過ぎない

くなる。第3節でみた事業承継に特有の利点をうまく活用しながら目的を果たすためには、何を変えて何を変えないのか、慎重な判断が求められる。

難聴者向けのワイヤレス集音器を製造販売しているソリッドソニック(株)(事例7)の久保さんは、承継を願い出た決め手は「心が動いた」の一言に尽きると語る。初めて話をしたときの先代の表情や話しぶりに、事業継続に対する強い思いを感じ、財務内容を確認する前の段階だったが、助けになりたい、引き継ぐのはこの会社しかないと思ったという。もちろん、自分が引き継いで残せるのか、市場調査や財務分析を行い、冷静に見極めてもいる。また、久保さんは、承継後、開発の方向性を大きく変えた。利用者からのフィードバックを分析したところ、同社の製品の最大の売りだと考えてきた音質が、実は利用者からはあまり求められていないことがわかったからだ。先代から引き継いだ「聞こえに関するハンディキャップが存在しない社会を実現する」という経営理念を守るために、特許を取得した技術へのこだわりを捨て、つてがあった地元の高等専門学校の手も借りながら新たな製品開発に舵を切った。

木材などへの特殊印刷を手がける(株)竹中印刷工芸(事例10)の井口さんは、引き継ぎ後、従業員の働き方を見直す、新規の取引先を開拓するなど、さまざまな変革を行い、売り上げを伸ばした。今後も改革は続けていくという。しかし、小まめにヒアリングしながら顧客との関係を築き、ニーズを超える価値を提供するという先代の仕事への思いは引き継いだ。その証として先代の名前が入った企業名もあえて変えないと語る。

バランスに唯一の解はない。反作用も考慮しつつ、ベターな組み合わせを模索するしかない。

## (2) オープンなコミュニケーションを図る

かける時間や深さ、方法は企業によって異なるが、「互いが」「納得する」までコミュニケーション

を図ることが重要である。その相手は多岐にわたるが、第1は、先代である。会話を通して互いに知りたい情報を引き出し、その過程で相性や人となりを知ってもらう。この事前のスクリーニングのプロセスを踏むことで、情報の非対称性をどこまで解消できるかが決まる。

梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(事例2)は、半年ほどかけて何度も話し合いを重ねて条件を詰めていった。その際、相手の会社を訪問するだけでなく、先代を同社に招いて従業員の様子や会社の雰囲気などを確かめてもらうよう配慮した。先代は同社の様子を知ることで、引き継ぎ後に従業員を大切にしてもらえそうだと安心したという。

学生服を販売する(株)MASAYA(事例6)は、代表である山田さんが入社前に半年ほど店舗に通って手伝いをする中で、お互いの人柄や能力、相性を見極めている。さらに、入社してから実際に引き継ぐまで約10年間一緒に働き、仕事のノウハウや取引先の引き継ぎなどを丁寧に行った。

コミュニケーションを図る相手は、第2に、それぞれの企業の従業員である。考え方も人事制度も異なる企業が一つになるには、大小さまざまな事象をすり合わせ、譲り渡し側、譲り受け側どちらの従業員も安心して働ける環境をつくっていく必要がある。代表者が従業員と直接対話し、一人ひとりの思いに耳を傾けることが信頼の醸成につながる。

大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(事例8)の渡邊さんは、事業承継を決める前に後継者候補であることは明かさず、インターンというかたちで5カ月間にわたり同社で働いた。さまざまな現場を見て回り、作業を実際に行うなどして従業員と関係を築いた。従業員から先代の人柄や経営方針への意見など生の声を聞き、書面ではわからない情報を集めた。承継後は、講習会やミーティングを定期的に行って対話を重ね、従業

員が自分から発言しやすい雰囲気づくりに腐心した。最初はあまり話をしなかった従業員も、回数を重ねるごとにだんだん渡邊さんに心を開いていき、経営者として信頼するようになっていった。

小浜市でタクシーや貸し切りバスを運行する三福タクシー(株)(事例3)の代表である岩崎さんは、譲り受ける従業員全員と面談し、これまでの仕事や今後のキャリアプランなどを話し合ったうえで、進路について意思確認した。慣れ親しんだ車両も引き継ぎ、安心して働ける環境を整えた。

コミュニケーションを図る相手は、第3に、取引先である。中小企業では経営者同士のつながりが強く、取引の継続に経営者の存在が影響するケースが少なくない。先代に対する信頼を後継者が引き継げるように、取引先とのコミュニケーションも欠かせない。

梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(事例2)は、譲り渡し側企業のメインの取引先と、承継前に複数回面談を行った。互いの会社を訪問し合って信頼関係を構築し、承継後の取引継続の約束を取りつけている。それ以外の取引先への周知は、承継後に行った。半年ほど先代やキーマンとなる役員などに会社に残ってもらい、先代から直接紹介してもらうことで、取引先に安心してもらえたという。承継を機に一部値上げに踏み切った際も、かかる経費や近隣の相場などをまとめた資料を提示しながら、値上げが必要な理由を詳細に説明し、同意を取りつけていった。

米の販売を行う(株)たがみ(事例5)が承継したのはカレー店である。顧客は一般消費者であり、承継を全員に周知して回ることは難しい。そこで、新たにInstagramやフェイスブックなどのSNSを始め、発信した。事業承継の経緯やレシピが引き継がれていることなどを周知したことが奏功し、常連客にも好意的に受け入れられたという。加えて、米の販売先である飲食店とは競合となる可能性があるため、SNSで周知する前に、カレー

店を引き継ぐこと、地元で愛された店を残したいことを丁寧に説明して回った。経緯を理解してくれた取引先からは激励の言葉をもらうほどで、米の販売に影響は生じなかった。

最大限の時間をかけて丁寧に、腹を割って話し合うことが納得への近道である。従業員や取引先とのコミュニケーションにおいては、時には先代の力を借りることも有効である。

### (3) 判断基準をもつ

バランスに配慮したり、オープンなコミュニケーションを図ったりするうえで、自分なりの判断基準をもつ必要がある。優先順位が決まっていなければ、その時々で判断がぶれてしまう。譲れないものは何か、どんな思いや戦略を重視するか、といった軸をあらかじめ考えておきたい。

金属やゴムなどの機能コーティングを手がける(株)西原商工(事例12)の布瀬さんは、先代から受け継いだ経営理念を判断の基準にしている。迷ったときは、どの道を選ぶのが最も顧客や従業員のためになるのか、理念に立ち返って考えるという。

サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がける後藤鋳泉所(事例9)の森本さんは、「地域の宝を、地域の力に。」というビジョンを掲げている。新たにワンウェイ瓶を導入したり、コラボ商品を始めたりすることに迷いもあったが、観光客を呼び込む材料になり得ると考え、進めることに決めた。先代は森本さんのやり方を尊重し、新商品の試飲をするなど協力してくれたという。

金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン(事例1)の阿部さんは、承継相手を選ぶ基準として、グループが相乗効果を発揮できる製品をつくっていること、周辺のものづくり企業と連携しやすい立地、グループ運営に負担がかからない年商規模、投資余力などの財務情報という四つを挙げている。

選択肢は多く、やってみなければわからないこ

とも多い。幾度も決断が必要な場面に直面するため、優先順位を決めておくことで、スピーディーな判断を下せるわけだ。

#### (4) 専門家の力を借りる

当事者だけでは解決しきれない課題にぶつかったときに有効なのが、専門家の支援である。

専門家の手を借りる場面の一つに、承継先の探索がある。親族外承継では、親族という制約がないため、公的機関や民間の事業承継支援専門会社などを通して、探索の範囲を広げることが可能である。事業を譲り渡したい人と譲り受けたい人の人数のバランスは地域によって異なり、都道府県を変えるだけでも候補が見つかる可能性は高まる<sup>11</sup>。事例企業では、先代が後継者を探す際に事業承継・引継ぎ支援センターや民間の事業承継支援専門会社、金融機関などの仲介機関を活用し、探索の範囲を広げているケースが多かった。

例えば、難聴者向けのワイヤレス集音器を製造販売しているソリッドソニック株(事例7)の久保さんは、公益財団法人神戸市産業振興財団(現・公益財団法人こうべ産業・就労支援財団)から同社を紹介された。金属製品の製造を長年手がけてきた株アベキン(事例1)の阿部さんや、大型基礎くい打ち工事などを手がける株塩見組(事例8)の渡邊さん、梱包資材の製造などを手がける株タカムラ産業(事例2)の高村さんは地元金融機関、小浜市でタクシーや貸し切りバスを運行する三福タクシー株(事例3)の岩崎さんは県のタクシー協会、サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がける後藤鋳泉所(事例9)の森本さんは民間の事業承継支援専門会社を通じて譲り渡し側の企業と出会っている。

評価を行う場面でも、専門家の支援が重要な役割を果たす。企業には、銀行や株主、従業員、取

引先など多くの利害関係者がいる。資産や負債、事業の評価などは、立場によって有利不利の基準が異なるうえに、それぞれの強い思いが絡み合う。こうした各々の事情や感情のもつれを解くのが、利害関係のない第三者であり、信頼性の高い専門家というわけだ。

金属製品の製造を長年手がけてきた株アベキン(事例1)は、デューデリジェンスを県内で一目置かれている税理士事務所に依頼している。地元で信頼されている第三者に評価してもらうことで、利害関係者の納得感が高まる。そのため、同社は5社を事業承継しているが、金額で折り合いがつかなかったりトラブルになったりしたことはないという。

学生服を販売する株MASAYA(事例6)も、在庫の評価を専門家に依頼したことで、お互いに不満をもつことなく評価額を受け入れられた。また、資金調達についても専門家からアドバイスを受けている。金額に合意できても、資金がなければ事業や株式を買い取れない。事業を買い取る資金は高額になるケースが多く、外部からの調達が必要であることも少なくない。同社社長の山田さんは、個人事業主として事業を引き継ぐことを検討していたが、融資が下りず一度承継を延期している。信用を得るために法人を設立することを専門家から提案され、時間をかけてコツコツと資金をためた。その資金を元手に法人を設立したところ、貯蓄の過程や計画を立て承継の準備をしっかりと行っていることが銀行に評価され、最終的には希望どおりの融資を受けられた。

専門家のアドバイスを受け、株式の取得に贈与を活用したケースもある。和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例11)は、工場や店舗などの不動産は会社名義で融資を受けて買い取ることができたが、先代から同社への貸付金や先代

<sup>11</sup> 篠崎・池上(2024)

名義の同社の株式を買い取る資金は外部から調達できなかった。そこで、死因贈与により名義変更を行うことにした。外部の専門家からアドバイスを受けて契約書を作成し、推定相続人らにも専門家に契約書を確認してもらうよう依頼した。それぞれが信頼できる専門家を通して内容を確認したうえで進めたため、スムーズに合意できた。

当事者同士では感情のもつれからどうしても納得できない場面は出てくる。まったく合意の余地がないのであれば、無理やり着地点を見つける必要はないだろう。しかし、合意の余地があるのなら、専門性と客観性のある第三者の力を借りることで余計な摩擦が減り、交渉がスムーズに進むことも少なくない。

## 5 親族外承継の意義

最後に親族外承継の意義について三つ述べておきたい。

一つ目は、地域への波及効果である。事業承継は事業の持続可能性を確保するだけでなく、地域の持続可能性を高める効果もある。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ(事例4)が引き継いだ豆腐店は、人口1,500人に満たない白川村にある。年々人口が減少するこの地で事業を続けるのは難しいのではないかと考える事業者が少なくなかったそう。しかし、同社が小さな豆腐店を引き継いで地域の魅力を発信しながら売り上げを伸ばしている姿に、地域のほかの事業者は勇気づけられ、新製品の開発や販路拡大に意欲的に取り組むようになったという。

米の販売を行う(株)たがみ(事例5)の田上さんがカレー店を承継したことで、地域ではほかの飲食店の親族外承継の話も持ち上がった。田上さん

は、飲食店で働いた経験のない自分がカレー店を引き継いだことで、事業承継を検討するハードルが下がったのではないかと振り返る。また、商工会議所の青年部の会長や観光協会の会長を務めるなど地域の顔役である田上さんが事業承継したことが話題となり、カレー店にはさまざまな業種の人たちが訪れるようになった。田上さんを介して地域住民の輪が広がり、新たな仕事につながったり新しいイベントの話が出たりと、地域の賑わいが増している。

小浜市でタクシーや貸し切りバスを運行する三福タクシー(株)(事例3)の事業承継は、引き継ぎ先の顧客と雇用を守ることに繋がった。さらに、小浜市と福井市のどちらも発着地にできるようになったことで、北陸新幹線を利用して福井駅に着いた客を小浜市に連れていくことができるようになり、北陸新幹線の経済効果を小浜市まで波及させることができた。地域は以前に増して賑わうようになり、多くの客が集まっている。

二つ目は、経営能力のある人材の有効活用である。親族から後継者を選ぶ場合、必ずしも親族のなかに経営能力のある人材がいるとは限らないし、承継を望むとも限らない。親族内承継にこだわれば、経営に向いていない人がトップに立たざるを得ないというケースや、廃業を選択する企業も出てくるだろう。中小企業の経営経験がある親をもつ子どもに対して、親の事業に対する適性があると思うかどうかを尋ねた結果をみると、事業を承継する意欲がある人では「大いにある」が23.4%、「ある程度ある」が41.6%となっており、合わせて65.0%が自ら適性を感じているという(井上・長沼、2022)。逆に言えば、親の事業を承継する意欲がある人であっても35.0%の人は適性がない、あるいはわからないと感じているわけだ<sup>12</sup>。一方、承継意欲がない人では、「まったくない」が50.7%

<sup>12</sup> 内訳は、「あまりない」18.8%、「まったくない」4.2%、「わからない」11.9%。

と半数を占めている<sup>13</sup>。しかし、親族外に候補を広げれば、事業経営を望む人のなかから事業への適性がある人、しかもすでに有能であることがわかっている人に事業を託すことが可能になる。例えば、大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(事例8)の渡邊さんのように、留学してMBAを取得するなど経営に関する専門教育を受けた人物を県外から経営者として招くこともできる。

三つ目は、「過小過少」の抑制である。中小企業は規模が小さく数が多い「過小過多」の状態にあるといわれてきた。しかし、第1節で述べたとおり廃業率が開業率を上回る状況が続いており、これからは規模が小さく数も少ない「過小過少」になるおそれがある。実際、中小企業庁が総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」に基づき算出した中小企業数をみると、2014年の380.9万者から2021年には336.5万者まで減少している<sup>14</sup>。企業数を増加ないし維持させるためには、起業を促進し開業率を高めるだけでなく、事業承継を推進し廃業率を抑制する必要があるだろう。

当研究所が行った「2024年度起業と起業意識に関する調査」によると、起業に関心がある人のうち約半数が、起業したいと考えているにもかかわらず、まだ起業していない。その理由としては、「自己資金が不足している」(44.3%)を挙げる人が最も多いが、「失敗したときのリスクが大きい」(28.0%)、「ビジネスのアイデアが思いつかない」(25.2%)を挙げる人も一定数いる。第3節で述べたとおり、事業承継には①時間を節約できる、②資源をまとめて入手できる、③リスクを減らせる、④市場ではなかなか買えないものを入手できるという利点がある。金銭的な理由以外で起業をためらっている人たちも、事業承継であれば一歩を踏み出せる可能性がある。

加えて、ゼロベースでの起業とは異なり、事業承継には「できれば誰かに継いでほしい」と考えている譲り渡し側の企業や支援機関、地域社会の人々がいる。つまり、企業経営への参入を後押しする存在がいるわけだ。事業承継は、能力はあっても企業経営を考えていない人の掘り起こしにつながる可能性がある。キャリアの選択肢として事業承継が当たり前と考えられるようになれば、「過小過少」の抑制につながるのではないか。

例えば、難聴者向けのワイヤレス集音器を製造販売しているソリッドソニック(株)(事例7)の久保さんは、事業経営に興味はあったものの、ゼロから事業を立ち上げる苦勞をしてまで成し遂げたいと思えるものはなく、起業するつもりはなかったという。事業承継という選択肢がなければ、久保さんの能力が企業経営に生かされる機会はなかったかもしれない。和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例11)の内田さんは、自分が経営者になると考えたことはなかった。しかし、事業を引き継いだ後は、店舗のオペレーションを見直して経費を削減したり、洋菓子の需要が増えるイベントに合わせた商品のラインアップを増やして来店頻度を増やしたりと、経営手腕を発揮して同社の利益率を向上させた。

金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン(事例1)の阿部さんの親族外承継がメディアで取り上げられて注目され、いくつもの承継の話が集まったように、一つの承継が連鎖を起こすきっかけになるケースもある。事例企業の代表者の多くは、承継を経験する前は複数の企業を承継することは頭になかったという。しかし、一度親族外承継を経験したことで考えが変わったという代表者が少なくなかった。事業への適性がある人の能力を複数社が享受できるようになれば、「過小過少」のさらなる抑制にもつながるだろう。

<sup>13</sup> ほかは、「大いにある」2.7%、「ある程度ある」8.2%、「あまりない」16.3%、「わからない」22.1%。

<sup>14</sup> 中小企業庁ホームページ ([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html))

\* \* \*

国としての経済成長や生産性の向上には、企業の開業と廃業を通じて産業の新陳代謝を図ることが重要だといわれている。中小企業への金融支援などを巡っては、経営状況の思わしくない企業を延命させ、経済の新陳代謝を阻害するとの声も聞かれる。しかし、開業と廃業だけが、新陳代謝を図る方法ではない。第1節でも述べたが、事業承継によって経営者の年齢が若返ることで、事業の将来が好転する可能性は十分にある。実際、開廃業ほど劇的とはいえないかもしれないが、12社の事例企業すべてが事業承継を通じて変革を遂げ、成長していた。企業は、事業承継の際に、守るべきものと変えるべきものを考え、バランスを取り直す。事業承継は、雇用や技術の喪失、地域インフラの崩壊など企業の退出による負の側面を防ぎながら産業の新陳代謝を図る、開廃業とは違った「静かなる新陳代謝」を起こしているといえそう

である。

親族外承継には、血のつながりという絆がない。だからこそ、譲り渡し側も譲り受け側も、承継を良いものにしようという気持ちや努力が必要になる。今回の事例企業への取材で共通していたキーワードに「感謝」がある。事例企業の代表者たちは、時間と費用を費やして企業を必死に守ってきた先代が、自分を選んで思いと企業を託してくれたことに感謝していた。情だけでは承継後も企業を存続させていくことはできないが、情がなければ承継はうまくいかない。

第4節で述べたように、事業承継にはさまざまな天秤がある。天秤は必ずしも釣り合わせる必要はなく、仮に同じ企業を承継するとしても、譲り受ける人が変われば、あるいは承継のタイミングが変われば、天秤の傾きは変わる。傾け方に絶対の正解はない。可能な限り時間をかけて相手と向き合い、お互いに敬意をもって接し、譲り渡し側も譲り受け側もすべての天秤の傾きに納得できたとき、事業承継は成長の原動力になる。

#### <参考文献>

- 井上孝二・長沼大海（2022）「中小企業経営者の子どもの事業承継意欲一意欲を左右する要因と意欲を高める方策―」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第56号、pp.25-43
- 桑本香梨・尾形苑子・青木遥（2024）「起業予備軍の質的变化」日本政策金融公庫総合研究所編『ライフイベント別に読み解く中小企業―創業・承継・廃業の変化と社会背景―』同友館、pp.47-84
- 篠崎和也・池上晃太郎（2024）「中小企業の円滑な親族外承継の実現に向けて―事業承継・引継ぎ支援センターの現場から―」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』No.195、pp.12-17
- 中小企業庁編（2021）『2021年版中小企業白書小規模企業白書①』日経印刷
- （2023）『2023年版中小企業白書小規模企業白書①』日経印刷
- （2024）『2024年版中小企業白書小規模企業白書①』日経印刷
- 深沼光・原澤大地・中島章子（2024）「経営者の高齢化の進行と事業承継問題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第62号、pp.1-22
- 深沼光・山田佳美・中島章子（2024）「廃業の社会的影響」日本政策金融公庫総合研究所編『ライフイベント別に読み解く中小企業―創業・承継・廃業の変化と社会背景―』同友館、pp.233-255
- 村上義昭（2017）「中小企業の事業承継の実態と課題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第34号、pp.1-20