

# 地域における事業承継の研究

13H2113 渡辺はるか

## 1. 研究の背景と目的

今日の日本では後継者難による企業の廃業が増加している。経営者の平均年齢は過去最高の 59.2 歳を更新し、今後多くの企業が経営者交代のタイミングを迎えると考えられる。こうした状況のなかで、事業承継の重要性が高まっている。

事業承継は従来、約 8 割が親族への承継であった。しかし、少子化や職業選択の多様化、将来の経営に対する不安等の理由から、近年では親族以外への承継が増加している<sup>1</sup>。特に、社外の第三者へ承継する M&A 等の第三者承継は、後継者難の解決策としても注目されている。他方で地方においては M&A の対象となる企業は少なく、特に小規模事業者の事業承継は困難な状況にある。

そこで、本研究では地域におけるより小規模な第三者承継に着目する。M&A に代わる多様な第三者承継のかたちを探り、地域における第三者承継を成功に導くために必要なことは何かを考察する。

## 2. 研究方法

本研究では事業承継の当事者（先代と後継者）および事業承継の支援機関（法人・個人）を対象に聞き取り調査を行った。

## 3. 事業承継の支援体制と課題

親族内での後継者確保が困難化していることから、国や自治体の支援においても第三者承継を促す動きが生まれている。平成 23 年には中小企業の M&A を行う事業引継ぎ支援事業の窓口が 47 都道府県に設置され、このうち支援の需要が多く、体制が整った地域には「事業引継ぎ支援センター」が開設された。青森県では平成 27 年に支援センターが開設された。

このように支援機関の拡充が進む一方で、支援機関に寄せられる事業承継の相談件数は伸び悩んでいる。これには様々な要因があるが、第三者承継に対する身売りイメージが強く経営者が公表したくないことや、顧客を奪われるリスクから、相談を受けても案件を他の機関へ共有しづらい金融機関・M&A 仲介企業の存在等がある。また経営者が支援機関の存在自体を知らないことや M&A に対する知識がないこと等も指摘されている(石川、2017)。現状では事業承継支援体制は統一されておらず、十分に機能していないようである。

自治体独自の取り組みもある。静岡県では商工会議所が「後継者バンク」を運営し、創業希望者と後継者不在の事業主のマッチングを支援している。創業希望者が後継者となる

---

<sup>1</sup> 直近 5 年では親族外承継が 6 割を超え、その内訳をみると役員・従業員承継よりも社外への引継ぎが多い（中小企業庁、2016）。

ケースは、筆者が調査した事例でも見られた。また和歌山県や北秋田市では、移住希望者と後継者不在の事業主のマッチングを目指した「継業」支援が行われている。継業とは「農山村にすでにあるなりわいの経営基盤を引き継ぎつつ、移住者のヨソモノ視点で地域資源の再価値化と再活性化を目指すこと」である(筒井・佐久間・嵩、2014)。継業においても、第三者は事業をそのまま引き継ぐのではなく、新しいアイデアを付与しながら事業を続けることが期待されている。第三者承継は後継者による起業の側面を持った承継であるといえる。

このように各自治体による独自施策が行われている一方で、石川(2017)は、行政が年度事業として取り組むのは難しいと指摘している。「事業承継は長時間かけて行われるものであり、すぐに結果が出るものではない」(石川、2017)ためである。現時点では、行政による第三者承継の支援は成立の手前、「承継の入口をつくること」に重点を置いているのだろう。

#### 4. 第三者承継の多様な入り口ー継業・起業・就業

地域における小規模な第三者承継の事例を見ていくと、承継の入口が多様であることが分かった。以降、「継業」「起業」「就業」の3つの観点から第三者承継を見ていく。

まず「継業」の事例として、秋田県由利本荘市のパン屋の店舗の承継がある。先代(70代夫婦)はパン屋の廃業に際して店舗を誰かに譲りたいと考えていた。そこで市役所の「移住+継業」企画で店舗の後継者を募集すると、15件の応募があり、そのなかから50代の夫婦が選ばれた。後継者(50代夫婦)は店舗を引き継ぎ新しいパン屋として開店したが、顧客から先代のパンと比較されたり、メディアから継業の成功事例として取り上げられたりすることに違和感をもった。

事業承継案件は通常、公開されることは少ないが、自治体が移住支援の一環として案件を公開することにより、後継候補者が可視化され、また地域住民にも案件が知れ渡ることになった。自治体主導で後継者を公募したことによる効果である。一方であらかじめ「継業」の枠組みで店舗の承継者を募ったことにより、店舗を承継した者は事業の後継者としてのイメージに苦しんでいるようであった。

この事例は正確には「居抜き譲渡<sup>2)</sup>」であり事業の承継ではない。しかし意識的につくられた継業の枠組みにおいて、店舗の売り手と買い手という関係が先代と後継者という関係に変化し、買い手は店舗だけではなく先代のこだわりや商品といった従来の店舗が顧客に提供していた既存の価値のようなものを承継する役割を負ったのだと考えられる。

継業の他にも、「起業」や「就業」が事業承継へとつながった事例があった。青森県むつ市大畑町で農業を営むIさん(30代男性)は、いちご農家として起業する際、地域の使われていない土地を承継した。土地の他にもハウスや機械などを他の農家から譲り受けたり、

---

<sup>2)</sup> 正式には造作譲渡と呼ばれ、店舗の内装や設備の所有権を次の経営者へ譲り渡す行為である。

貸し借りをしたりしながら農業を行っている。また県内の大学を卒業して今別町に移住した Y さん（20 代男性）は、海産物の加工販売を行う A 社といのししの生産販売を行う B 社の 2 つの事業所で働いている。このうち B 社の仕事を事業承継することになった。「就業」がきっかけとなり第三者承継につながった事例である。

大畑町、今別町の事例は、後継者がはじめから後継者として先代と関わりをもったのではなく、就業や起業の結果、事業や資産を承継することになったという自然発生的な承継である。しかし今後多くの企業に事業承継か廃業かという決断のタイミングが訪れることを考えると、当事者同士のこうした自然発生的な承継に期待してもいられない。由利本荘市の事例では継業の枠組みで後継者を募集することによる、後継者の本来の意図と先代や周囲の期待との食い違いや事業の自由度の低下など負の側面も見られた。後継者難による廃業を防ぐためには、支援側がこうした負の側面に留意しながらも、意識的に第三者承継をつくり出す仕組みが必要である。

また、由利本荘市の事例では市職員が、今別町・大畑町の事例では個人が承継のきっかけを作ったり支援をしたりしていた。地域における第三者承継では従来の支援機関以外の機関、あるいは個人単位で事業承継を促すことも可能なのである。では、事業承継の入口も支援者も多様な第三者承継を成功に導くためには何が必要なのだろうか。

## 5. 第三者承継における「就業」の意義

Y さんが B 社の事業承継をすることが決まるまでの過程を見ていくと、事業承継の入口であった「就業」のあり方が変化しているのが印象的であった。Y さんの就業のあり方の変化とは、移住した先でどのように生計をたてるかという Y さんのなりわいづくりの変遷である。

Y さんが移住したきっかけは A 社への就業であり、B 社での仕事は生計を支えるために補助的に始めたものであった。Y さんが就業する以前、A 社では代表の O さん（70 代男性）がもずくやわかめ等の海産物を収穫し加工するという作業を主に一人で行っていた。しかし Y さんが就業し加工作業を担うことで、O さんの収穫回数が 2 回に増え、収穫量の拡大につながった。しかし O さんは Y さんの A 社と B 社の兼業について、以下のように話している。

「他の仕事は、ほんと言うとね、いのししやってるでしょ。一次産業っていうのはね、時間同じでしょ。農業畜産、朝早いわけよ、朝早くやるんだけど、それが基本なんだよね。Y の場合はね、イレギュラーなんだよ。本来の場合は望ましくない。…だから本筋ではないんだよね。彼はいまいろいろ模索しているから、それを僕は拒否するつもりもない」

O さんによれば、一次産業は本来それぞれの作業の時間が固定化しているため、兼業は難しい。A 社への就業当初、Y さんは早朝に B 社でいのししへのエサやりと飼育場の掃除を行った後一旦帰宅し、9 時頃に A 社へ行き加工作業を行っていた。O さんは Y さんが A 社へ来る時間に合わせて漁から帰って来ていた。しかし、B 社での作業の拡大に伴い、Y さ

んが毎日同じ時間に A 社に来て同じ量の作業をこなすことは難しくなりつつあるようだ。O さんは、ルーティン化している一次産業でそうした「タイムラグ」が生まれることは、本来の場合は「望ましくない」と述べている。しかし O さんは Y さんの働き方を否定しているわけではない。Y さんのなりわいづくりを見守り、なりわいの一つとして A 社へ就業してくれたことを喜んでいる。

ここで、A 社も B 社も、経営者による個人事業であり、奥村の定義する「小商い<sup>3</sup>」にあたる。奥村は「小商い」には「属人的で、仕事の中身が仕組み化されていないため、普通には他人に売ったり、引き継がせたりしづらい」面があるとしている（奥村、2014）。A 社と B 社を見ると、確かに仕事の中身は属人的である。しかし一方で、Y さんの就業による仕事の中身の仕組み化が行われていた。

A 社での仕事に見られたように、一次産業独自の時間の固定化や作業の切り替わりといった既存のルーティンは、それ自体が仕事の仕組みのひとつだと言える。そうした仕組みがあるからこそ、Y さんも「どの時間にどの作業に加わるのか」を考えることが出来る。また、Y さんの参画により、作業を分担することで収穫量を増やすという新たな仕事の仕組みも生まれた。Y さんの参画が既存の仕組みの存在を際立たせ、その仕組みの変化を生んでいる。また、B 社での就業のあり方についても、同じことが言える。就業当初は、エサやりと掃除という仕事内容による分業という仕組み化が行われたが、現在はいのししを頭数管理して収益を分けるといった組織体制の仕組み化が見られる。

ここで重要なのは、それぞれの就業先での仕組み化が Y さん自身のなりわいづくりにおいて行われているということである。A 社と B 社での作業量は双方の影響を受けながら、そのバランスが変化している。A 社と B 社での就業時間のバランスは、現在は 3 対 7 程度であるが、Y さんは「いずれは 5 対 5」へ変化していくと考えている。特に、B 社の事業承継後は現在のような働き方は「仲間を増やさないと」できなくなると懸念しており、新たな働き方を模索している。

就業により既存の仕組みに参画しつつも、それに完全に取込まれるのではなく、自らのなりわいづくりにおける既存の仕組みの限界を自覚し、仕組みを変化させていく。このような Y さんのなりわいづくりの変遷から、人に継がせにくいと言われる小商いのような地域の小規模事業者においても、就業を入口とした仕組みの作り替えによる事業承継が目指せるのではないかと考えさせられた。

また、起業の結果、土地の承継につながった大畑町の事例においても、I さんが事業の中身を決めるうえで就業が重要な役割を果たしていた。I さんは当初、妻の実家のトマト農家を継ぐ予定であったが、一年間の就業を通じて、いちごの単収の高さに気づき、いちご農家として起業することを決めたのである。Y さん同様、地域の既存のなりわいへの参画を経て、自らの新しいなりわいをつくり出したのである。

## 6. まとめと考察

---

<sup>3</sup> 「ヒューマンスケールで地に足を付けて働くこと」（奥村、2014）

このように地域における第三者承継は、小規模なものを見ていくとその入口が多様であることがわかった。多様な目的をもつ第三者が後継者となる場合、事業をそのまま引き継ぐことは少ない。第三者承継は後継者による起業の側面が強く、後継者主体の承継が重要となる。その際、「就業」は後継者が既存の仕組みに参画しながら新しい仕組みへと作り替え、自らのなりわいづくりを行うという過程を生むものとして機能する。仕組みの作り替えの結果、事業の承継につながることもあれば起業や資産の承継につながることもある。この過程が後継者による事業の多様性を生み、再価値化・再活性化の幅を広げている。

自治体や支援機関による意識的な第三者承継支援においても、いきなり承継のマッチングを目指して後継者を募るのではなく、転職希望者や移住希望者、創業希望者等に対して就業機会を作り出し、後継者予備軍をつくるということから始めてみるということができよう。後継者難の事業所でのインターンシップの実施もその方法の一つだ。その際に受け皿となる地域の事業所や経営者は、自らの仕組みの中に第三者を参画させる工夫が必要となる。第三者承継における就業の意義は既存の仕組みへの参画後、第三者自らが仕組み化を行うという過程にある。インターンシップを実施するとしても、職場見学や仕事体験ではこのプロセスを経験できない。事業承継につながるインターンシップにするためには、第三者が受入先の組織の一員としてある程度責任が伴う仕事を担い、受入側もその第三者が従事することで組織や仕事がどう変化するかを実感できる内容にすることが必要だ。これに関しては受入先の事業内容や規模に合わせて適切なプログラムを設計し、参加者を募集し、両者の調整をしながらインターン期間中のフォローアップを行うといった外部からの伴走支援も必要であろう。自治体や支援機関、あるいは民間組織がこうした役割を担い、ノウハウを蓄積していくことが重要だ。

就業の意義を再認識し、第三者のなりわいづくりに寄り添う支援の先に後継者不在の事業所との接点を設けることで、第三者承継を成功に導き、地域資源の再活用・再価値化を図ることができるのではないだろうか。

#### 参考文献

- 石川和男 (2017) 「事業承継政策の展開と支援現場における課題」、『専修大学商学研究所報』48(7)pp.1-28. 専修大学商学研究所
- 奥村聡 (2014) 『今ある会社をリノベーションして起業するー小商い“実践”のすすめ』ビジパブ
- 佐久間康富、筒井一伸、嵩和雄 (2015b) 「農山村移住となりわいづくりー起業と継業の可能性と課題」、『住宅会議』94pp.18-21.
- 筒井一伸、佐久間康富、嵩和雄 (2014) 「空き家再生・継業・交流ー農山村への移住をめぐる住まいとなりわいの展望」 『J C 総研レポート』32pp.12-21.
- 中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」  
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf> (2018/01/09 最終アクセス)

帝国データバンク（2016）「特別企画：全国社長分析」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p160104.pdf> (2018/01/09 最終アクセス)