

地方における中小企業に対する事業承継施策 —山口県の事例—

稲葉和也

〈抄録〉

山口県の事業承継を取り巻く環境は年々厳しさを増している。地方の中小企業は雇用や地域経済を支える大切な存在であり、事業承継施策を進めることは、個々の企業の経営者のみならず支援機関を含む全ての関係者にとっての共通課題である。本稿は、地方における中小企業に対する事業承継施策の典型例の一つとして山口県における事例を紹介し、地方における事業承継施策の現状と実態の理解を促すことを目的としている。

1. はじめに

山口県は、瀬戸内沿岸地域に基礎素材型産業の大規模企業が集積している工業県であるが、中小企業・小規模事業者は全企業数の99.9%を占め、山口県経済の発展や雇用の担い手として極めて重要な役割を果たしている。しかしながら、県内中小企業の多くが経営者の高齢化による世代交代時期を迎える中で後継者不足の問題を抱え、少子化の影響や若者の県外流出などにより親族外からの後継者確保の必要性に迫られるなど、事業承継を取り巻く環境は年々厳しさを増している。更に、2019年度帝国データバンクの調査によれば山口県の後継者不在率は全国ワースト3位であり、国内中小企業数が年平均約9万者減少する中、山口県においても年平均約1000者が廃業している(表1)。また新型コロナウイルスの影響により廃業者が増加する可能性があり、従来の事業承継施策のみならず、経営者に対する意識喚起や事業承継に向けた早期からの計画的な対策を一層進めなければなら

ない状況である。このため、山口県の事業承継を取り巻く現状や課題を踏まえ、県内の中小企業の円滑な事業承継を図るために総合的な支援を実施していくことは必要不可欠な状況にある。地方の中小企業は雇用や地域経済を支える大切な存在であり、事業承継施策を進めることは、個々の企業の経営者のみならず支援機関を含む全ての関係者にとっての共通課題であると認識されている。

本稿は、山口県における事例を紹介することで地方における事業承継施策の現状と実態の理解を促すことを目的としている。尚、山口県における施策は全国と比較して先進的な試みや特別な施策が行われているわけでは決してない。むしろ国の方針に従って平均的で共通の政策が行われているに過ぎない。山口県が地方を代表すると必ずしも言い切れないが、地方における中小企業に対する事業承継施策の典型例の一つとして捉えることができる。事業承継に関する先行研究はこれまで多く存在する。その中で地

表 1 中小企業数推移（単位：者）

	項目	2009年度	2012年度	2014年度	2016年度	減少率	減少者数
山口県	中小企業数	46,307	42,172	40,991	38,933	15.9%	7,374
	内小規模	40,315	36,535	35,091	33,187	17.7%	7,128
全国	中小企業数	4,201,264	3,852,934	3,809,228	3,578,176	14.8%	623,088
	内小規模	3,665,361	3,342,814	3,252,254	3,048,390	16.8%	616,971

出典：山口県事業承継支援ネットワーク会議（2020）「山口県事業承継支援戦略」，2頁より作成。

表 2 後継者不在率の推移（単位：％）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
山口県	75.0	75.7	76.4	75.0	74.7
全国平均	65.4	66.1	66.5	66.4	65.2

出典：山口県事業承継支援ネットワーク会議（2020）「山口県事業承継支援戦略」，2頁より作成。

方における事業承継施策や支援体制について考察した最近の主な先行研究には、石川和男（2015，2017，2019），久保田典男（2020），堀越昌和（2017）などがある。これらの先行研究の成果を踏まえながら、山口県における事例を通して地方における事業承継施策と支援体制の理解に本稿は寄与するものである。

2. 山口県における事業承継の現状

(1) 事業承継の現状

山口県が抱える現状の問題点としては、中小企業数の減少がある。最初に全国に比べて減少率が高いことを確認する。山口県の中小企業数は2009年度の46,307者から2016年度の38,933者と7年間で7,374者減少した。減少率は全国の14.8％と比較して1.1％高い結果が出ている。

規模別の内訳をみると、小規模事業者は2009年度の40,315者から2016年度の33,187者へと7年間で7,128者減少した。全国と比較して約1％高い割合の17.7％減少している。また、山口県の中小企業は大部分が小規模事業者であり、

廃業していく事業者のほとんどが小規模事業者であることがわかる（表1）。

同様に、山口県における後継者不在率の高さも全国に比べて全体的に10％程度高い数値で推移していることがわかる（表2）。

帝国データバンクの「2017年山口県後継者問題に関する企業の実態調査」では、後継者不在率が76.4％であり、全国平均の66.5％を大きく上回っていた。これは全国で2番目に高い不在率であった（2019年同調査では後継者不在率は3位）。この調査結果は、山口県及び中小企業支援機関に大きなショックを与えた。地方創生のために官民を問わず企業の創業支援策がそれまで重視されていたが、ワースト2位の「2017年ショック」を契機として事業承継施策が積極的に進められることになった。この対策として、2017年度と2020年度とを比較すると約3倍増額した、県独自予算が山口県で組まれることになった（2018年度予算の増額は翌年に間に合わなかった）。

また、地域・都道府県別に後継者不在率を見ると中国地方で不在率が高い傾向にあり、2019

表3 山口県における事業承継関係施策の予算規模の推移

年度	事業名	予算額 (千円)	内容
2017年度	事業承継 総合支援 事業	11,813	後継者不在等の問題を抱える事業者に対し、事業承継の準備の意識づけから実行まで円滑な事業承継に向けたきめ細かな支援を実施する 【実施主体：商工会議所・商工会・山口県商工会連合会】 1. 専門家と連携したハンズオン支援 事業承継に向けた各段階において、必要な専門家を継続的に派遣 2. マッチングセミナーの開催 後継者不在事業者と創業希望者等とのマッチングの場を提供 3. 後継者育成研修への支援 後継者育成研修費の一部を助成
2018年度	事業承継 総合支援 事業	12,430	同上
2019年度	県内創業・ 事業承継 促進事業	32,378	創業と事業承継の一体的支援体制の整備や第三者承継（継業）の支援により、多様な創業や円滑な事業承継を促進する 【実施主体：県、商工会議所、山口県商工会議所連合会等】 ●専門家チームの派遣 商工会議所等による土業を中心とした専門家チームの派遣 ●県税理士会と連携した意識啓発 県下全域で第三者承継促進セミナーの開催 第三者承継の課題や流れを示した事例集の作成 ●県独自マッチングサイトの構築 承継希望企業と創業希望者等をつなぐマッチングシステムを構築
2020年度	県内創業・ 事業承継 促進事業	35,330	多様な創業や円滑な事業承継を促進するための一体的な環境整備の推進により、本県経済の持続的な成長と雇用の場の創出を図る 【実施主体：県、商工会議所、山口県商工会連合会等】 ●商工会議所等による創業・事業承継支援の取組強化 商工会議所等が実施するセミナー開催や専門家派遣等による支援の取組を補助 ●事業承継集中支援期間の設定 市町や商工団体と連携した普及啓発活動等の集中的実施 ●後継者育成支援プログラムの創設 親族等の後継者候補を対象に、次期経営者として必要な知識等の修得を支援し、事業承継計画策定までつなげる本県独自の育成支援プログラム ●後継者不在事業者に対する第三者承継支援 県マッチングサイトを活用したマッチング支援

※事業における予算額及び内容は事業承継分のみである。

出典：山口県商工労働部経営金融課経営支援班資料，2020年。

表4 地域別後継者不在率の推移（単位：％）

地域別	年別					
	2011年	2014年	2016年	2017年	2018年	2019年
北海道	71.8	72.8	74.0	74.0	73.5	72.9
東北	65.3	65.0	64.0	64.6	64.8	65.3
関東	67.9	66.3	67.4	68.1	67.8	65.9
北陸	56.4	56.8	55.7	57.1	58.2	57.4
中部	65.6	65.6	66.5	67.3	65.9	64.1
近畿	68.6	68.7	68.7	67.9	68.2	66.6
中国	71.3	71.5	71.1	70.6	70.4	70.6
四国	49.0	48.7	50.7	52.2	52.8	54.5
九州	57.7	57.7	59.9	60.7	61.2	62.2

出典：帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査（2020年）」、2020年11月、3頁より作成。

年の上位10県中4県は中国地方が占めている現状である（表5）。

山口県のような地方における企業数の減少は、地域経済に与える影響が大きいため深刻な問題となりやすい。企業数の減少を食い止めるために、起業や創業を促進する施策が従来は主に行われてきたが、既存企業の事業承継を進めることが企業数の減少に歯止めをかける近道であり、むしろ効果的であるとの認識が変わっている。

地域の雇用を支えるだけでなく、地方創生の担い手としての役割が地方における中小企業に期待されている。長年培った技術やノウハウのある企業の存続は、安定雇用を含めた地域経済の持続的な発展に結びつく。社会的に存在意義のある企業を廃業させずに存続させ、継承させることは、地域にとって計り知れない価値がある。そして、事業承継の問題が深刻なのは、特に小規模事業者である。地方において小規模事業者が地域経済を支えている側面が強い。したがって、地方自治体が主体性を持って小規模事業者に対する事業承継政策を積極的に講じることが求められている。しかし、地方自治体単独で政策を展開するには、財政や人的資源の不足

の問題があり、他の関連支援組織との連携による支援が不可欠となっている。

(2) 事業承継に対する意識

少し古い報告書であるが、山口県における事業承継について調査した、平成18年度マスターセンター補助事業「山口県における事業承継とM&A調査・研究報告書」について触れる。この報告書から山口県の後継者問題の特徴や意識を概観することができる。この調査では、山口県内14商工会議所の会員企業に対して「事業承継の意向」のアンケート調査が行われた。調査の結果、「何らかの形で引き継ぎたい」とする回答が79.9％、残りの20.1％が「自分の代で廃業する」と回答した。中小企業白書2006年版における全国の調査結果では、「自分の代で廃業する」割合は4.9％であり、山口県は全国平均の4倍程度「自分の代で廃業する」割合が高くなっていった。2006年度時においても全国平均と比較して中小企業の廃業する割合が山口県は既に高かったことがわかる。

山口県における自分の代で廃業する理由は、「適切な後継者が見当たらないため」が最も多

表5 都道府県別後継者不在率の推移（単位：％）

都道府県別	年別		
	2017年	2018年	2019年
北海道	74.0	73.5	72.9
青森県	56.0	57.4	60.3
岩手県	66.1	67.3	67.8
宮城県	67.7	68.0	67.4
秋田県	68.6	67.8	69.0
山形県	63.6	62.7	62.2
福島県	63.9	64.0	64.5
茨城県	51.2	50.3	48.3
栃木県	61.8	61.3	58.1
群馬県	65.6	64.2	62.2
埼玉県	71.3	70.4	67.6
千葉県	67.2	67.9	65.1
東京都	68.2	68.0	66.3
神奈川県	74.0	73.8	72.4
新潟県	61.8	61.7	58.2
富山県	56.6	59.9	60.4
石川県	50.4	50.1	53.5
福井県	56.1	58.7	56.8
山梨県	69.6	69.5	66.4
長野県	65.2	64.9	64.6
岐阜県	67.6	66.1	66.7
静岡県	59.1	59.1	58.8
愛知県	71.1	68.3	67.4
三重県	68.7	69.3	53.5
滋賀県	67.1	67.0	68.3
京都府	69.9	69.8	67.7
大阪府	71.0	71.5	69.4
兵庫県	64.3	63.7	62.9
奈良県	62.5	61.5	60.7
和歌山県	42.7	44.9	43.0
鳥取県	72.6	72.3	76.0
島根県	72.4	71.2	70.9
岡山県	62.5	62.4	61.8
広島県	73.4	73.2	73.1
山口県	76.4	75.0	74.7
徳島県	45.0	46.3	49.0
香川県	43.5	43.5	46.1
愛媛県	60.9	61.3	62.0
高知県	56.7	58.1	58.5
福岡県	65.9	66.4	67.2
佐賀県	41.5	43.2	48.9
長崎県	63.0	62.9	62.9
熊本県	48.9	48.8	47.8
大分県	67.3	68.6	68.8
宮崎県	46.1	47.3	50.1
鹿児島県	48.1	47.3	50.0
沖縄県	84.3	83.5	82.9
全国	66.5	66.4	65.2

出典：帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」、
2019年11月、3頁より作成。

く49.7%、次いで「市場の先行きが不透明であるため」が36.7%、「会社の経営状況が厳しいため」が15.6%となっていた。一方、全国では、「市場の先行きが不透明であるため」が最も多く40.7%、次いで「会社の経営状況が厳しいため」が27.9%、「適切な後継者が見当たらないため」が24.4%であった。廃業する理由において全国と山口県とは大きく異なる順位となっていた。山口県における廃業理由の2番目である「市場の先行きが不透明であるため」は、全国とあまり変わらない割合であるが、山口県における廃業理由の1番目である「適切な後継者が見当たらないため」は、全国の割合の約2倍であり、山口県では後継者の発掘と育成がこの時から既に重要な課題であったことがわかる。

山口県における事業承継の準備状況は、「十分に準備している」が15.0%、「不十分だが準備している」49.0%、「何もしていない」36.0%であった。中小企業白書2006年版における全国と比較して、「十分に準備している」が5.1%少なく、反対に「何もしていない」が20.1%多いなど、山口県では事業承継の準備が遅れていたことがわかる。事業売却に対する抵抗感が「ある」という割合は、山口県は全体平均で56.9%と中小企業白書2006年版における全国の47.3%に対し、9.6%高かった。また、従業員数別で見ると、山口県および全国とも、従業員数が多くなるにつれて抵抗感が大きくなる傾向があった。一方、山口県における従業員数10人以下の規模になると、抵抗感の有無は51.2%と下がっていた。従業員規模が小さい企業の方が、むしろ事業売却への抵抗感が少ない結果が出ている。これは、小規模事業者において事業売却を受け入

れる可能性がむしろ高いことを示唆している。

後継者が「いる」企業について、後継者の属性性別で見ると、「子供」が構成比55.1%で最も高く、半数を超える企業で子供を後継者に考えていた。次いで、「非同族」が24.3%、「親族」が14.9%、「配偶者」が5.7%であった。中小企業白書2006年版における全国平均と比較すると、「子供」が後継者の構成比が16.5%も高い一方で、「非同族」の構成比が8.1%低くなっているのが特徴的であった¹⁾。

3. 山口県における事業承継支援

(1) 事業承継支援戦略

山口県では、「やまぐち商工業推進計画」(計画期間:2013~2017年度)に基づいて商工業分野の施策の推進にこれまで取り組んできた。医療、環境・エネルギー分野、水素といった戦略産業の育成、企業誘致、中小企業支援などの取組が行われてきた。その後、県では「活力みなぎる山口県」の実現に向けて、成長分野での事業創出や、IoT、AI等のイノベーションの活用、中小企業の成長支援・経営安定、企業誘致などの商工業分野において取り組む施策を体系的・総合的に整理した指針として2019年3月に「やまぐち商工業振興プラン」を策定した。「やまぐち商工業振興プラン」は、新たな県政運営の指針である「やまぐち維新プラン」(2018年10月策定)の個別計画(分野別計画)として位置付けられ、この基本方針に沿って、商工業分野において取り組む施策を体系的・総合的に整理した計画であった。

また、実践的な取組を重点的に推進するため

1) 一般社団法人中小企業診断協会(2017)、17~20頁。

の「山口県まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2015年10月策定, 2018年10月改訂)が作成された。計画期間は2018年度から2022年度までの5年間である。施策の展開においては、「やまぐち維新プラン」との整合性を図った14の数値目標が設定された。その中で事業承継に関する目標は「関係機関の支援による事業承継計画策定等数」である。現状値が19件(2013~2017年度)で、目標値150件(2018~2022年度)と積極的な数値目標が設定された²⁾。

公益財団法人やまぐち産業振興財団においては、2015年に山口県事業引継ぎ支援センターを設置して、事業承継の支援を行った。そして、創業と事業承継の一体的支援体制の整備として、創業・事業承継総合サポートセンターを設置した。同センターでは、専任コーディネーターによる機動的・効果的な支援が行われた。また、後継者不在の解消に向けた新たな事業承継支援の展開として、第三者承継(継業)を支援する方針が立てられた。具体的には、県税理士会との連携による意識啓発セミナーの開催、第三者承継の課題や流れを示した「継業のすすめ」の作成、事業譲渡希望者と全国の創業希望者等をつなぐマッチングサイトの構築と運営が行われた。

「創業応援県やまぐち」の推進と多様な創業支援の展開としては、創業希望者の多様なニーズに対応する支援体制を強化した。具体的には、専門家による実践的なサポート、空き店舗等の多様な創業の場の提供、クラウドファンディングなどの新たな資金調達手法に対する支援、シェアオフィスやコワーキングスペースを備えたやまぐち創業応援スペース「mirai365」でのインキュベーションマネージャーによるきめ細

かな支援、事業譲渡希望者と全国の創業希望者をつなぐマッチングサイトの構築と運営、マッチングを支援する専任コーディネーターを設置した。県外から創業人材を呼び込んで定着を図る移住創業の推進としては、県内市町、金融機関、支援機関と連携した首都圏での創業セミナーの開催、山口県での創業の具体的なイメージを喚起させる創業誘導動画による情報発信が行われた。

中小企業の成長支援と「稼ぐ力」の強化の取組は、支援体制の整備を目的に「生産性向上・人材創造拠点」をやまぐち産業振興財団内に設置した。そこでサービス産業をはじめ、企業の生産性向上と産業人材育成と確保の一体的支援を実施した。そして、IoT等の活用による生産性の抜本的改善と産業構造の変化に対応した人材育成の両面から、複数のコーディネーターを配置して県内中小企業の成長を支援した。更に、やまぐち産業振興財団を中心とした、ハンズオン支援を実施した。中小企業それぞれの取組内容に応じて、経営計画の策定段階から、新商品開発・販路開拓まで、コーディネーターやカンファレンスチームが一貫して支援し、企業の負担軽減や効率化を実現するWEB会議システムを活用したWEBカンファレンスチームを結成した。また、企業の新事業展開や設備投資の促進、経営基盤の安定を中小企業制度融資等の活用によって助成した。具体的には、新事業展開等支援資金や産業活性化資金による金融支援が行われた。また、県及び関係機関が実施する中小企業支援施策に係る広報が実施された。

支援機関と連携した取組として、小規模事業者の事業の持続的発展に向けた支援が強化され

2) 山口県(2019), 3頁。

た。具体的には、商工会と商工会議所の体制を充実させて、事業者の支援に当たる経営指導員の研修、職員の資質向上の取組に対する支援を行い、事業者の経営基盤の安定強化や地域経済の活性化に資する取組を実施した。更に創業から成長発展、事業承継、経営の安定へとつながる事業のライフサイクル全体に渡って、事業者の様々なニーズに応じた支援が検討され、専門家を派遣する伴走型支援の取組を行い、経営発達支援計画の策定と実施を商工会と商工会議所が支援した。

中小企業支援機関による連携と組織化への支援も行われた。具体的には、中小企業団体中央会の体制の確保及び職員の資質向上の取組に対する支援、事業協同組合の設立と運営といった連携と組織化への支援が行われた。また、円滑に事業承継を促進するために市町、商工会議所、商工会、金融機関の支援ネットワークの整備による支援機関の連携強化が行われた。更に、事業承継税制等の国の動きを捉えた、集中的な支援が実施され、早期・計画的な事業承継への取組みを促すための対面ヒアリングやセミナーの開催、商工会議所や事業引継ぎ支援センターによる相談体制の強化、専門家と連携したハンズオン支援（円滑な事業承継を実現するための事業承継計画の策定促進など）が行われ、制度融資の活用による資金支援などの体制が整えられた。

金融支援の充実の取組は、中小企業制度融資を強化する形で既存資金の拡充及び新資金の創設を行った。具体的には、創業・新事業展開支援資金の充実、若者・女性等の雇用促進や活躍などに必要な経営基盤強化資金の充実、中小企

業の事業承継を支援する資金の充実、経営安定支援資金や小規模企業支援資金の充実、中小企業を取り巻く経営環境の急激な変化に対応した資金の創設を行った。信用補完制度を活用した経営基盤の強化、金融円滑化を行うために経営安定資金等への損失補償、信用リスクの高い資金に対する損失補償を効果的に行って、制度融資利用時の信用保証料率の低減を行った。また、信用保証料負担の軽減による中小企業の経営基盤強化が図られた³⁾。

(2) 事業承継支援機関の取組

2005年10月21日、独立行政法人中小企業基盤整備機構に「事業承継協議会」が設置された。事業承継に関する分野の実務及び研究に携わる者の広範なネットワークを構築するとともに、相互の意見及び情報の交換により会員の職務、技能並びに知識水準の向上を促進し、もって事業承継に係る取組を総合的に発展、普及させることをこの協議会は目的とした。2011年に産業活力再生特別措置法（産活法）の4度目の改正が行われると、「事業承継協議会」が提言した地域中小企業への事業引継ぎ支援が法制化された。この改正により、各都道府県に「事業引継ぎ相談窓口」が開設された。その後、2013年12月4日に成立した産業競争力強化法に基づき、各都道府県の「事業引継ぎ相談窓口」は「事業引継ぎ支援センター」へと順次組織改編されていった。更に、中小機構に各都道府県の事業引継ぎ支援センターの立ち上げ支援を目的とする「事業引継ぎ支援全国本部」が2015年2月1日新設され、47都道府県に「事業引継ぎ支援センター」が設置された。山口県事業引継ぎ支援セ

3) 山口県（2019）、26～42頁。

ンターは、2015年6月12日に認定支援機関である公益財団法人やまぐち産業振興財団に設置された⁴⁾。やまぐち産業振興財団は、山口県中小企業に対する公的支援機関である。企業の成長と発展に向けて、経営支援を中心に助成金・ファンド等各段階における総合的な支援を行う。

事業承継を支援する機関については、複数の公的支援機関（よろず支援拠点、知財総合支援窓口、再生支援協議会、事業引継ぎ支援センター、生産性向上・人材創造拠点）がやまぐち産業振興財団内に設置された。よろず支援拠点は、国が各都道府県に設置している経営相談所である。中小企業・小規模事業者の売上拡大や経営改善、事業承継政策などの経営上の悩み相談に無料で応じる。ここでは、総合的で先進的なアドバイス（解決が困難な経営相談に応じる他、支援機関では解決できない経営相談への対応、中小企業・小規模事業者の課題分析、一定の解決策の提示とフォローアップの実施）、チームの編成を通じた支援（事業者の課題に応じて、複数の支援機関・専門家がチームを組んで支援）、ワンストップサービス（地域の支援機関とのネットワークを活用、経営課題に応じて的確な支援機関等を紹介）が行われる⁵⁾。

各地の事業引継ぎ支援センターの支援の対象は、事業引継ぎ全国本部より提示された。支援対象の案件は、大企業から小規模事業者までの事業規模別に大規模ディール、中規模ディール、

小規模ディールの3段階に分けられた⁶⁾。このような階層分けがなされて、大規模ディールや中規模ディールはメガバンクや証券会社、M&A専門会社が担う領域とされた。山口県を含む各地の事業引継ぎ支援センターは民間企業の担い手がいない小規模ディールを支援の対象先と位置付けた⁷⁾。

また、後継者人材バンク事業を推進するために、認定支援機関であるやまぐち産業振興財団では、無料職業紹介所の許可を2016年に取得した。後継者人材バンク事業とは、創業意欲のある個人が後継者のいない事業所に入社し、その経営者の経営理念や人脈、経営ノウハウを学び、当該事業所を引き継ぐことで、事業の継続を円滑に促す事業をいう。引継ぎ希望者が登録する際には、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会といった支援機関の紹介を必要とする⁸⁾。

また、引継ぎ支援センターの専門相談員が取り組むべき業務が定められた。親族内承継については、相続税対策を踏まえた「事業承継計画書策定」の積極的な関与を行い、従業員承継については、資金調達や保証債務軽減策の提案を行う。第三者承継（M&A）については、事業価値の算定や事業譲渡契約書の作成を行い、きめ細かな課題に関するノウハウや知識を伝えることとした。また、適切な外部専門家へのコーディネートと各事業引継ぎ支援センターが公表しているノンネームシートの有効活用を行う。

4) 一般社団法人中小企業診断協会（2017）、21頁、及び、石川和男（2017）、20頁。

5) 石川和男（2017）、19頁。

6) 大規模ディールは従業員数300名以上・年商10億円以上の大企業が中心で、M&Aに係る手数料を3,000万円以上負担できる企業群を想定した。中規模ディールは従業員数20名以上300名以下・年商3億円超10億円未満の企業で、M&Aに要する手数料が1,000万円以上3,000万円未満を負担可能とする企業群を想定した。小規模ディールは従業員数20名以下・年商3億円以下の企業で、M&Aに要する手数料が1,000万円未満とする企業群である（一般社団法人中小企業診断協会（2017）、22頁）。

7) 一般社団法人中小企業診断協会（2017）、22頁。

8) 一般社団法人中小企業診断協会（2017）、25頁。

更に、後継者人材バンク事業を効果的に活用するため、後継者人材バンクに登録する創業希望者の登録人数の確保と、これを引き受ける後継者不在企業に対する本事業のPRと登録事業所の確保を行う⁹⁾。

一方、事業承継には多様なニーズがあるため、公的機関が全てに対応できる体制を構築することは困難である。このため、民間企業から事業承継の専門家を派遣してもらう必要がある。事業承継に対して適切な指導を行うには、税務・財務・法務の専門的な知識が必要とされる。従来、事業承継支援は、商工会議所や商工会の経営指導員、金融機関などの支援機関、中小企業診断士、税理士、弁護士、公認会計士等の専門家や、事業引継ぎ支援センターなどの公的・専門的な支援機関が、それぞれの立場から支援業務に関与し、その役割を担っていた。事業承継施策において効果を上げるには、各々の支援機関が自らの専門分野に責任をもって取り組むのみならず、支援機関相互の連携を図りながら、ステップ毎の支援を切れ目なく行う体制を構築することが求められる。

経営資源の引き継ぎに必要な支援の一つに、経営者意識の啓発活動が挙げられる。特に、引き継ぎが行われにくい業種や小規模事業者に対する啓発活動が重要である。事業承継が必要な時期に達している中小企業経営者が、事業承継の重要性や必要性をあまり認識しておらず、後継者候補との対話などの準備が進んでいないことが山口県において事業承継を進める上での課題であった。事業承継を行うには、後継者の選定を始めてから承継に至るまでに数年を要する

ため、早い時期からの準備が必要である¹⁰⁾。

支援機関が主催するセミナー等を活用した意識啓発、事業承継啓発用のHPの運営、事業承継ニーズの掘り起こしを行うことで事業承継に関する意識喚起が行われた。企業の事業承継の準備状況や課題を把握するために、2017年度より5年間を集中実施期間として、各支援機関において対面でのヒアリングが実施された。なお、ニーズの掘り起こしは、60歳を超える事業者を主な対象として、実施時点での後継者決定の有無は問わないものとした。また、事業承継に関する対面ヒアリング実施の2020年度目標件数を年間1550件と設定した¹¹⁾。

また、早期・計画的な事業承継を検討する経営者を増やすために、2017年度から都道府県単位で商工会、商工会議所、金融機関、士業・専門家等の中小企業に身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」が構築された。事業承継ネットワーク構築事業の地域事務局としてやまぐち産業振興財団が委託を受けて2017年7月山口県事業承継支援ネットワーク会議を開催した。山口県内の支援機関が参加して、事業承継支援に関する連携体制を構築し、事業承継に関する課題や情報の共有化を図りながら事業承継支援に関する切れ目のない支援を可能とする体制がこれによって整えられた。このネットワーク会議では、「山口県事業承継支援戦略」の策定、事業承継に関する意識喚起、地域の事業承継ニーズの掘り起こし、支援機関による課題解決、専門家等への適切な橋渡しを行う。そして、中小企業支援、その他ネットワーク会議の目的を達成するために必要な事業を地

9) 一般社団法人中小企業診断協会(2017), 27頁。

10) 経済産業省中小企業庁事業環境部財務課(2019), 9頁。

11) 山口県事業承継支援ネットワーク会議(2020), 3頁。

域ブロック単位で実施する¹²⁾。

ネットワーク会議の方針である「山口県事業承継支援戦略」における事業承継に関する対面ヒアリングについては、目標値が1,500件と設定されて2019年度実績が1,317件であった。また、ネットワークでの相談対応は、目標値285件と設定されて2019年度実績が241件であった。事業承継作成支援及びM&Aマッチング件数については、目標値が60件と設定されて2019年度実績が224件であった。ブロック推進については、事業承継の取組を効果的に実施するため、県内を4地区¹³⁾に区分し、各地区にブロックコーディネーターを配置し、ブロックごとに関係機関が連携する体制が整えられた。関係機関の連携方法としては、ネットワーク会議やブロックごとの支援機関の会議を開催し、ネットワークによる支援案件が発生した場合には、当該ブロックの各支援機関は、ブロックコーディネーターの調整のもと、適切な支援を実施した。

定期出張相談会の開催については、県内全域にわたる相談受付体制を整備するため、2018年12月より、下関市、周南市、岩国市の市役所内で定期出張相談会を開催した。セミナーと相談会については、事業承継に対するPRと啓蒙活動のために、セミナーを28件、個別相談会を15回実施した。専門家派遣については、法律相談、計画策定支援が行われ、専門家派遣件数は13件の実績であった。広報については、パンフレットを121先、37,200枚配布し、地域情報誌への掲載、テレビとラジオCMが実施された。

支援機関との連携については、萩山口信金、日本政策金融公庫、山口県信用保証協会、創業・事業承継総合サポートセンター、ふるさと帰帰支援センター、よろず支援拠点、再生協議会で連携して案件紹介及び支援が行われた。

「山口県事業承継支援戦略」では、更に2020年度の方針として県内の事業承継支援体制の充実が図られ、「啓発→相談受付→解決」の一連の仕組みが見直された。事業承継への取組については、事業者と支援機関双方の機運を醸成し、円滑に親族内承継を行える体制を作るために相談体制を充実させた。また、中小企業庁が示した「第三者承継支援総合パッケージ」の実現に向けて、円滑な事業承継が行える体制を作るために県内に小規模M&Aマーケットを構築した。具体的な取組として、①事業承継の必要性和重要性の機運を醸成するための、事業者向けの各種セミナーの開催、メディア活用等によるPR活動、集中支援期間の設定による事業者、支援機関双方の機運の醸成を行い、②相談窓口の充実を図って、各地区での出張相談会の実施、商工会・商工会議所等の相談受付者のスキルアップを行い、③専門家ネットワークを構築して、専門家間の横のつながりの醸成、士業向けセミナーの実施を行い、④親族内・従業員承継を推進するために、事業者への啓蒙活動、承継計画書の作成支援、事業承継税制の活用推進、ベンチャー型事業承継の機運醸成、後継者育成支援プログラムとの連携を行い、⑤マッチング支援を推進して、登録民間支援機関とマッチングコーディネーターの充実、ノンネームデータ

12) 山口県事業承継支援ネットワーク会議（2020）、5頁。

13) 岩柳地区（岩国市、柳井市、和木町、周防大島町、上関町、田布施町、平生町）、周南地区（下松市、光市、周南市）、県央・県北地区（宇部市、山口市、萩市、防府市、美祢市、山陽小野田市、阿武町）、下関地区（下関市、長門市）の4つのブロックである。

(情報メール便)の配信、金融機関との情報交換会の実施、地域おこしや起業支援を実施している組織との連携強化、マッチングサイトへの登録推進を行い、⑥経営者保証解除への対応を行って、経営者保証コーディネーターの設置、山口県信用保証協会との連携強化、PR活動を行い、⑦磨き上げ支援及びマッチング後の支援を行って、よろず支援拠点との連携強化、やまぐち産業振興財団の各部署との連携、プロ人材の紹介を行い、⑧各支援機関との連携を強化して、日本政策金融公庫との「事業承継マッチング支援」についての提携、山口県下の信金・信金中央金庫・信金キャピタルとの連携、山口県信用保証協会との連携、萩山口信金・日本政策金融公庫との協調融資制度に係る連携を行い、⑨新型コロナウイルス対応のための特別推進項目を実施する。以上九つの取組が設定された。⑨については、新型コロナウイルスの影響を受けた事業者について、プッシュ型の事業承継支援を行うこととした¹⁴⁾。新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業への対応策として、後継者不在企業を中心に個別訪問を実施し、ヒアリング内容に基づいて、商工会、商工会議所や支援センターに橋渡しを行い、事業承継についての現状確認及び第三者承継支援を行う。また、訪問対象先から後継者不在企業を特定して、実効性のある事業承継活動につなげていく。そして、訪問先のヒアリング内容をデータベース化することで、県内企業の事業承継の実態を把握する。2020年度実施目標件数として約2000先への訪問を目標とした。

4. 山口県における事業承継の課題

地方における支援活動の成果を上げるためには、事業承継への取組体制の更なる高度化が求められる。普及啓発事業では、事業承継の必要性や重要性を発信する取組がこれまで十分でなかった。また、相談受付体制が十分に機能していなかったことから、案件の掘り起こしや専門家へのスムーズな橋渡しができなかった。その理由としては、山口県事業引継ぎ支援センターの認知度が低いため、事業承継のニーズがあっても、事業者はどこに相談に行けば良いのか分からない状況であった。また、譲渡相談案件の中で、3割程度が赤字、債務超過企業であり、事業承継を行う上で様々な課題があり、これらに対処する上で現状の体制では能力に限界があった。これらの問題に対処するために、事業者の主たる相談受付窓口として期待される商工会議所、商工会において、事業承継に関する相談対応や事業承継に向けた橋渡しを積極的に行ってもらう必要があった。

問題解決体制については、主たる問題解決機関である専門家の受入体制が十分でなかった。県内に事業承継の専門会社や専門家が少ないため、マッチングニーズがあっても成約に至るまでに時間がかかった。また、親族内承継においては、相続財産や法定相続人といった機微な情報に触れることになるため、経営者が相談を受けにくい現状があった。これらの問題を解決するためには、事業者の顧問である専門家にも事業承継に積極的に関わってもらう必要があった¹⁵⁾。

事業引継ぎ事業が成功するための最大の課題は、一般的に引継ぎ支援センターへの相談者数が増

14) ただしこれは、国のプッシュ型事業に係る追加予算が措置された場合に実施するものである。

15) 山口県事業承継支援ネットワーク会議(2020)、4～5頁。

加することにあるとされる。相談件数の増加が成約件数に大きく作用するからである。そして、支援センターの活動に対する事業評価は、件数

で判断されることが多い。山口県においても相談件数の増加に向けて最大限の努力をしている（表6）。しかし、相談件数や成約件数などの数

表6 引継ぎ支援センターの相談内容別相談件数推移（単位：件）

年月	全国の各引継ぎ支援センター計				山口県事業引継ぎ支援センター			
	相談案件				相談案件			
	合計	売り案件	買い案件	その他	合計	売り案件	買い案件	その他
2018年4月	739	312	331	96	20	7	8	5
2018年5月	838	351	351	136	24	16	3	5
2018年6月	1,010	384	449	177	28	12	8	8
2018年7月	1,053	423	464	166	26	10	9	7
2018年8月	1,035	401	496	138	21	3	10	8
2018年9月	973	363	449	161	22	8	9	5
2018年10月	1,031	375	515	141	23	11	11	1
2018年11月	1,089	413	493	183	17	6	9	2
2018年12月	913	314	441	158	17	6	9	2
2019年1月	844	317	392	135	18	9	6	3
2019年2月	1,060	407	440	213	25	7	10	8
2019年3月	892	345	398	149	21	10	9	2
2019年4月	890	321	438	131	20	4	5	11
2019年5月	841	312	390	139	14	5	7	2
2019年6月	941	367	423	151	22	9	6	7
2019年7月	1,192	486	520	186	30	9	17	4
2019年8月	899	338	427	134	20	2	12	6
2019年9月	1,020	454	412	154	31	13	13	5
2019年10月	948	419	413	116	13	8	4	1
2019年11月	1,042	458	454	130	23	14	3	6
2019年12月	1,002	421	489	92	21	8	9	4
2020年1月	857	351	412	94	14	5	7	2
2020年2月	1,007	473	405	129	19	13	5	1
2020年3月	875	400	360	115	14	2	7	5
2020年4月	649	268	322	59	13	4	8	1
2020年5月	527	210	275	42	2	1	1	0
2020年6月	994	380	536	78	16	6	6	4
2020年7月	1,005	389	504	112	13	6	5	2
2020年8月	912	384	430	98	24	9	12	3
2020年9月	1,135	506	494	135	23	8	8	7
2020年10月	1,191	476	608	107	17	4	12	1
2020年11月	1,143	460	564	119	17	8	3	6

※全国の数字は中小企業事業引継ぎ支援全国本部データから抜粋、その他は親族内承継等である。
出典：公益財団法人やまぐち産業振興財団山口県事業引継センター資料、2020年。

値目標を設定することは重要であるが、件数だけで評価されることは地域の事情や成果を正確に反映していない可能性があり、単に量的な観点からだけではなく質的な観点（成約内容など）からの評価も必要である。

中小企業の事業承継には、事業譲渡ないし事業売却（M&A）も重要である。事業譲渡・事業売却（M&A）についての問題点は、買い手企業を見つけることが難しいことや、適正な売却価格を算定することが難しい点がある。買い手企業を見つけるマッチングについては、比較的規模の大きな会社であれば、金融機関や証券会社、M&Aの専門会社などの民間の担い手が存在しているが、小規模な会社になると手数料が少額になるため、民間の担い手が必ずしも充実しているとはいえない状況にある¹⁶⁾。地方において小規模M&Aを推進することは現状においてまだまだ課題が多い。

中小企業と小規模事業者の特徴を公的機関が認識して、M&Aにおけるマッチング能力を持った専門家を育成していくことが必要である。特に小規模M&Aについては、地方においてまだ取引が始まったばかりである。山口県では、事業承継を手がける支援機関に関して手数料報酬によって棲み分けが行われている。手数料収入500万円超が民間金融機関などが手掛ける案件とし、それ以下を支援センターが引き受けることが概ね合意されている。公的支援機関と民間事業者が連携しながら協力し、マッチングや成約事例を積み上げていく過程に山口県はある。山口県の支援センターでは、プロジェクト・マネージャーに元地域金融機関出身者が就任しており、M&Aでは地元金融機関との協力が不可欠

である。

5. おわりに

休廃業をした企業の約半数は後継者不在を第一の理由としており、経営上は黒字状態であるにもかかわらず休廃業や解散を選択するケースも多い。後継者不在を主な理由として市場から退出する企業や事業者が多いことは、社会的な損失である。中小企業の休廃業は、都市部と比較して山口県のような地方においては大きな影響を与える。このような場面にこそ公的政策による支援が必要であり、その正当性が担保される。

後継者不在率は全国一律ではないが、山口県のような地方においては不在率の高さが深刻な問題となっている。しかし、後継者不在率50%を超える都道府県が実際多い（表5）ため、全国あまり大差がないと述べることもできる。日本中で同じ現象が起こっており、その対処が求められる。つまり、中小企業・小規模事業者における後継者の不足は、全国共通の課題である。

一方、後継者不在への対応も大きな課題であるが、後継者育成も重要なテーマである。これは事業承継後の持続的な経営の観点から重要である。地域振興策においては、これまで一般的に起業や創業支援が重視されてきたが、後継者育成に対する支援も喫緊の課題である。山口県においては、後継者育成支援に対する山口県商工労働部独自の施策として2006年から「後継者塾」（旧「自立化塾」）を開設し、この問題に危機感を持って取り組んできた。

現状の各支援機関の取組みは、中小企業から

16) 村本孜（2015）、116頁。

の個別の要請に対して単発の支援を行う傾向があった。これまでは事業承継の実現に向けて段階的に切れ目のない支援が行われてきたとは必ずしも言えなかった。このため、各々の支援機関が自らの専門分野に責任をもって取り組むことはもちろんであるが、支援機関相互の連携を図りながら段階毎の支援を切れ目なく行う体制をこれからも充実していかなければならない。

深刻化する新型コロナウイルスの感染症拡大の影響を受けて、小売業、サービス業では休業している企業が既にみられる。感染症の終息時期が予想できないため中小企業・小規模事業者を中心に休廃業や解散を選択せざるを得ないケースが増えることが今後予想される。新型コロナウイルスによる事業承継への影響については、現在のところ状況がまだはっきりしない。事業承継への対策は新型コロナによる影響が一段落してから始まる。新型コロナの影響で地域の将来性や環境にどのような変化が起きるのかを予想することが困難であるため、新たにどのような事業承継支援策を追加すればよいのかについては現在手探りの状態にある。しかし、先手を打って今から準備しなければならない。

参考文献

- 一般社団法人中小企業診断協会 (2017)「平成28年度『調査・研究事業』事業承継困難な企業における事業承継手法の確立に関する調査研究報告書」。
- 山口県 (2019)「やまぐち商工業振興プラン」。
- 山口県事業承継支援ネットワーク会議 (2020)「山口県事業承継支援戦略」。
- 帝国データバンク山口支店 (2017)「2017年山口県 後継者問題に関する企業の実態調査」。
- 帝国データバンク山口支店 (2020)「山口県 企業の休廃業・解散動向調査 (2019年度)」。
- 石川和男 (2015)「中小零細企業における事業承継－親族から第三者への承継支援を中心として－」、『商学研究所所報』第46巻7号, 専修大学商学研究所, 1～27頁。
- 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」、『商学研究所所報』第48巻7号, 専修大学商学研究所, 1～28頁。
- 石川和男 (2017)「事業承継支援と支援事業枠組み—中小企業の事業承継に向けた政策転換期における模索—」、『専修ビジネス・レビュー』Vol.12 No.1, 専修大学商学研究所, 11～22頁。
- 石川和男 (2019)「小規模事業者における事業承継をめぐる課題と取り組み」、『専修商学論集』第109号, 専修大学学会, 1～15頁。
- 久保田典男 (2020)「地方中小企業における事業承継の現状と課題－島根県内中小企業に対するアンケート調査の考察から－」、『中小企業季報』2020 No.2, 大阪経済大学中小企業・経営研究所, 1～20頁。
- 経済産業省中小企業庁事業環境部財務課 (2019)「中小企業における事業承継の現状について」、『月報司法書士』No.574, 日本司法書士連合

会，6～12頁。

堀越昌和（2017）「熊本県内企業の事業承継の現状と課題—「熊本県の事業承継の現状に関する調査」報告—」，『熊本学園商学論集』21巻1号，熊本学園大学商学会，127～162頁。

村本孜（2015）「事業承継の金融」，『社会イノベーション研究』第10巻第2号，成城大学社会イノベーション学会，105～142頁。

※本研究の調査にあたって，公益財団法人やまぐち産業振興財団山口県事業引継センター統括責任者・承継コーディネーター大宮義隆様，山口県商工労働部経営金融課経営支援班高橋和央様，山口県商工労働部部長福田浩治様から多大なご協力を頂いた。心から感謝を申し上げます。