

〔報 告〕

## 2024年度経営総合科学研究所企業調査報告

—地域に根ざした信頼の公的相談窓口  
長野県事業承継・引継ぎ支援センター—

山 本 大 造

### はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している<sup>1)</sup>。

本年度の「企業調査」は、長野市において、9月17日(火)～18日(水)の日程で実施した。当研究所の所員一同は、9月17日、長野県事業継承・引継ぎ支援センターを訪問した。事業承継・引継ぎ支援センターは、事業承継とM&Aに関して国が認定する支援機関／相談窓口である<sup>2)</sup>。

### 1. 中小企業の事業承継問題と事業承継・引継ぎ支援センター

中小企業の事業承継問題に詳しい打田委千弘教授は、さまざまな実態調査を進めるとともに、「日本の事業承継に関する現状」を次のようにまとめている。つまり、「中小企業の経営者年齢の高齢化によって休廃業・解散企業が増加する傾向にある」。その「背景には、後継者不足が影響していると考えられてい

る」。「政府は、『中小企業経営承継円滑化法』を制定し、相続税・贈与税等の税制優遇措置や金融機関等の支援拡充、各都道府県に事業承継・引継ぎ支援センターを開設し継続的に公的支援を続けている」。「事業承継には、形態別に見ると①親族内承継、②従業員承継、③第三者承継（M&A）があるが、日本においては、親族内承継のウエイトが低下し、親族外承継（従業員承継や第三者承継）のウエイトが増加傾向である」<sup>3)</sup>。

愛知大学中部地方産業研究所では、2022年度の「中産研セミナー」として、中小企業基盤整備機構副理事長（当時）の村松清孝氏を招いて「事業承継支援の現状と今後の新たな展開・展望」と題する講演会を行っている。この講演で村松氏は、事業承継の現状や課題、さまざまな支援の取組みを幅広く論じておられる。その冒頭で村松氏は、いわゆる「2025年問題」として、実例や資料を示しつつ「70歳以上の経営者245万（人一引用者）の半分が後継者のいない状況で、650万人の雇用、22兆円のGDPがなくなるという大変な状況になることが見えるわけです」と社会全体の危機感に言及されている<sup>4)</sup>。

それは地域経済においても同じである。例えば、打田教授らは2017年から2018年にかけて、豊川商工会議所および豊橋信用金庫との共同アンケート調査を実施して、それぞれの地域における中小企業経営者の事業継承に関わる現状と課題を明らかにしている。その調査報告によれば、調査対象企業の直近の業績は「全体として良好」で、経営者自身も「従業員の生活を守るため」「地域・社会に貢献するため」引退後も「事業継続に前向きな企業が多い」。それにも関わらず、「後継者が確保できるかどうか分からない」ことが、事業継続について明確な方針が持てなかったりする。また、経営者の認識として「事業に将来性がない」ことと後継者がいないことは、「事業をやめたい」という理由になりやすいことが分かる<sup>5)</sup>。

中小企業庁『中小企業白書』（以下、白書と略記）でも、毎年度版で多くのページを割いて事業承継問題を扱っている。白書を手がかりに事業承継問題を概観すると、時系列でこの問題の傾向が見えてくるように思う。

すでに2003年版白書は、企業経営者の「事業継続意思と実際の事業継続（第2部2章3節）」を分析しているが、廃業を考えている経営者がその理由として挙げているのは「業績不振」、事業継続の意思に相対的に大きく影響しているのは企業規模の小ささである。また「経営者個人の年齢と事業継続意思の間には、明確な関係は見いだせなかった」としていた<sup>6)</sup>。2005年版白書では「後継者の確保の必要性（第3部2章3節）」が取り上げられ、「親族による承継」と「親族以外の者の承継」に分けて分析を行っている。2006年版白書では、「少子高齢化・人口減少社会における中小企業（第3部）」と題して、一つのテーマとして事業承継問題を取り扱うようになる（第2章）。ここでは、財務的には経営継続可能なのに、「後継者がいない」ことを理由とする廃業が一定数あることを問題視するとともに、現役経営者の意向として、親族内継承が多いことを明らかにしている<sup>7)</sup>。

白書は、2010年版から毎年度、中小企業経営者の高齢化と事業引継ぎの問題を指摘するようになる<sup>8)</sup>。2011年版白書では、中小企業の数が増加していることを指摘しつつ、中小企業の事業引継ぎ問題を「構造的課題」の一つと捉え、その現状や課題、支援体制の整備など政府の対策を論じている。そうした対策の一環として、「事業再生支援等」に追加する形で「事業引継ぎ支援センター（仮称）」を設置し、「同センターに事業引継ぎの専門家（経験のある税理士、銀行OB等）を配置し、守秘義務を課す」ことなどを明らかにしている<sup>9)</sup>。

2013年版白書では、「後継者への事業承継は、総じて遅れているものと推測される」としている<sup>10)</sup>。政策面で、2011年7月に施行された「改正産活法」に基づいて47都道府県の認定支援機関（商工会議所等）の業務に事業引継ぎ支援業務を追加して「事業引継ぎ相談窓口」を設置するとともに、2012年度末時点で全国に7カ所設置している「事業引継ぎ支援センター」で「事業引継ぎに関する専門家が、事業引継ぎを希望する企業間のマッチング支援等を行う。（中略）今後も全国的に拡充していく方針である」との紹介があるのも、2013年版である<sup>11)</sup>。なお「産活法」は、2015年10月「産業競争力強化法」の施行

に伴い廃止になったので、現在の「事業承継・引継ぎ支援センター」は、「産業競争力強化法」に基づいて経済産業大臣が定める「認定支援機関」という位置づけである。

2014年版白書では、事業承継の準備期間の長さを指摘するとともに、親族内承継以外の第三者承継の比重が増してきていることを取り上げている<sup>12)</sup>。2019年版白書では「経営者の世代交代（第2部）」をテーマとして、経営者の高齢化と休廃業・解散企業の増加傾向を問題視している。2023年度版では「新たな担い手の創出（第2部2章）」をテーマとして、M&Aの活用は事業承継だけでなく、「企業規模拡大や事業多角化といった企業を成長させる手段」として重要だとしている<sup>13)</sup>。

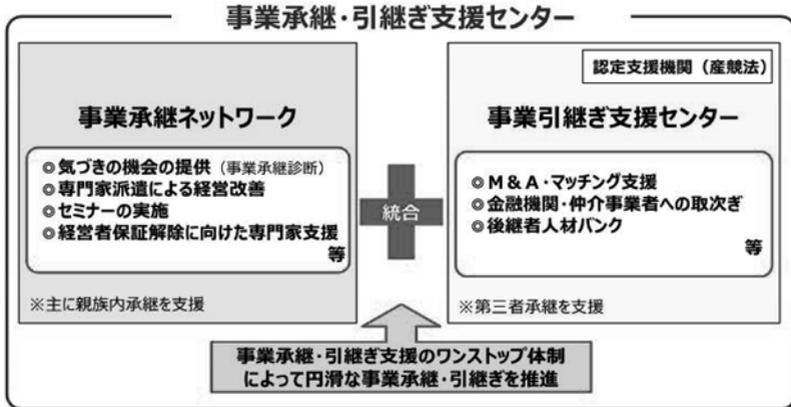
要するに直近の2024年版まで白書に見る「事業承継」問題は、おおむね次のような組み立てで議論を展開している。すなわち、経営者の高齢化が進んでいることが、企業の休廃業・解散の背景の一つとなっている。しかし、休廃業・解散を選択する企業の中には、最終損益で黒字の企業や売上高成長率等でも良好なパフォーマンスを示している企業も一定数存在している。後継者不在企業の割合は、2017年頃をピークとして以降減少傾向にある。しかし、事業承継に向けた取り組みには時間がかかり、早い時期から取り組みを始める必要がある。事業承継には親族内承継が選ばれることが多いが、親族外への承継（内部昇進、第三者招聘）およびM&Aも選ばれるようになってきている。円滑な事業承継に向けた相談機関も充実していることから、早めの相談・取り組みが求められるというものである。

ちなみに、2006年版白書で明らかにされた全社長の平均年齢は59歳であった。「事業承継を希望している企業のうち、既に候補者が決まっている企業は44.0%」で、「決めてはいないが候補者がいる」が37.1%、「適当な候補者がいない」とする企業は18.9%であった<sup>14)</sup>。今や、東京商工リサーチの調査で、2023年12月時点の全国の社長の平均年齢は63.76歳で、同社の2009年の調査開始以来最高を更新したという<sup>15)</sup>。2024年版白書でも、中小企業経営者の年齢分

布が分散していることを指摘しながらも、「経営者年齢が70歳以上である企業の割合は、2000年以降最高となっていることから、事業承継が必要となる企業は依然として相当程度存在している」との認識を示している。そして、後継者不在率は2018年以降減少傾向であるが、2023年時点でも54.5%で「半数近くの企業で後継者が不在となっている。経営者の年代別に見ると、年代が上がっていくとともに後継者不在率が低くなっている」としている<sup>16)</sup>。

時間の経過とともに深刻化する事業承継問題に対して、事業継続意思のある経営者をさまざまな側面からサポートする体制がつけられている。2014年版白書は、円滑な事業承継の推進に向けて、さまざまな支援機関への期待を述べている。その中で、事業引継ぎ支援センターは、より「高度、専門的な支援」として、地域の商工会・商工会議所などと連携しながら、後継者とのマッチングや M&A の支援を行うことが期待されている<sup>17)</sup>。

図表 1 事業承継・引継ぎ支援センターの概要と主な役割

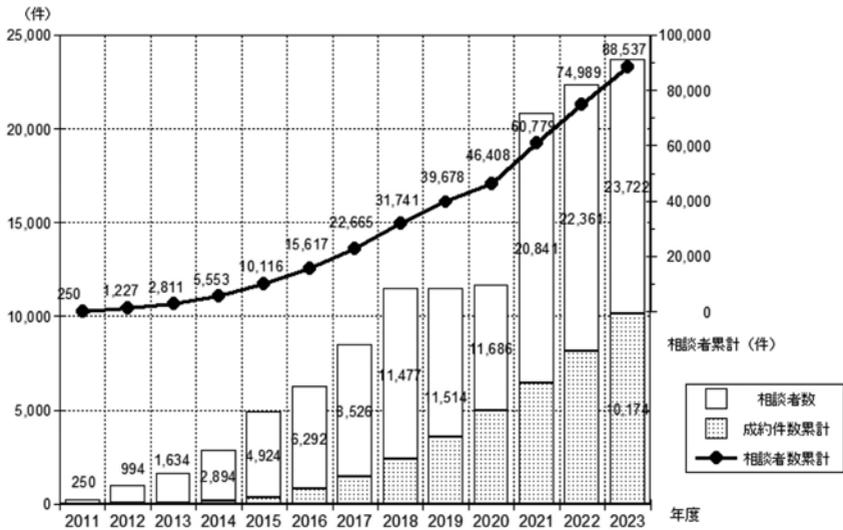


（出所）中小企業庁『2021年版中小企業白書』2021年7月。411ページ、2-3-6①図より引用。

中小企業庁は、2015年に「事業引継ガイドライン」を策定し、その中で後継者不在の中小・小規模事業を M&A を通じて引き継ぐ場合の手続きなどを示している。あわせて、「事業引継ぎ支援センターを活用する際の手続き」や

センターの対応などを明示している<sup>18)</sup>。2019年12月に公開された「第三者承継支援総合パッケージ」では、この「事業引継ぎガイドライン」を改訂するとともに、親族内継承以外の第三者承継の推進を図るため、「事業引継ぎ支援センターの無料相談体制を抜本強化し、経営者が気軽に相談できる第三者承継の駆け込み寺に」等の取り組み方針が示されている<sup>19)</sup>。そして、主にM&A等の事業引継ぎ支援を行っていた事業引継ぎ支援センターは、親族内承継支援を行っていた事業承継ネットワークを統合し、2021年4月、事業承継・引継ぎ支援センターに発展的に改組された(図表1)<sup>20)</sup>。2022年版白書によれば、M&Aの実施件数はいずれも増加傾向にあるが、全国の事業承継・引継ぎ支援セン

図表2 事業承継・引継ぎ支援センター(全国)における  
相談者数および成約件数の推移



(出所) 中小企業基盤整備機構「令和5年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」2024年10月8日発表、13ページ表2より作成。

(注) 2011年度は、10月から事業引継ぎ支援事業を開始したことから、6か月間が事業実施期間として計上されている。センター箇所数は2011年度は7箇所だったが、順次その数を増やし現行の48箇所(東京は2箇所)となったのは2017年度からである。

ターにおける M&A 実施件数は「中小企業 M&A 仲介上場 3 社」の集計件数を 2017 年度以降上回るようになってきているとしている<sup>21)</sup>。実際、事業引継ぎセンターとして 2011 年 10 月から事業を開始して以降、相談者数および成約件数は、年々増加している（図表 2）。

## 2. 長野県事業継承・引継ぎ支援センターでのインタビュー

本年度の「企業調査」では、そうした全国 48 か所の事業承継・引継ぎ支援センターの一つ、長野県事業継承・引継ぎ支援センター（以下、必要がある場合を除いて、センターと略記）を訪問して、サブマネジャーの倉田篤氏と承継コーディネーターの柳澤宏季氏より詳細なお話をうかがうことができた。以下は、その要約である<sup>22)</sup>。

倉田氏と柳澤氏は、長野県の人口や地理的特徴から説明された<sup>23)</sup>。長野県は、県の面積が非常に大きい。全国で 4 位の広さ（北海道、岩手県、福島県、長野県、新潟県）である。そのため、歴史的に見ても多様な文化、風習を持つ。市町村数も多く、県内には 77 の市町村があって、全国で 2 番目の多さである。長野県は、地理的な特性から県内を大きく 4 つの地域に分けることが多い。すなわち、北信、中信、東信、南信である。さらに行政上、県内は 10 の地域に分けられている。

次に長野県の産業の特徴を、資料に基づいて説明いただいた。出荷額が大きく基幹産業になっている製造業をはじめ、食品や飲料の生産、さまざまな製品の農業、観光業まで、長野県には多様な産業が見られる。製造業では、セイコーエプソンやシチズン・インスツルメント・ウオッチをはじめとするウオッチ（ムーブメントを含む）の出荷額が全国一位（国内シェア 35.5%）で有名であるが、他にも諏訪地域でつくられている顕微鏡・拡大鏡（同 86.2%）、乾燥している空気を生かした松本周辺に集積しているギターの製造（同 44.6%）なども特徴的である。農業や食品・飲料製造も盛んで、ワイン用ブドウやキノコ

類の出荷額・生産量は全国一位、ジュースの出荷額も全国二位である。長野県の味噌メーカーはほとんどが味噌専業で、マルコメ、ハナマルキ、ヒカリ味噌と全国ランキング3位までのメーカーは、いずれも長野県にある。観光業も盛んで、特にペンションなどを含む宿泊施設の数は北海道よりも多く、全国一位となっている。「アフター・コロナ」になってから、白馬や志賀高原を目指す外国人観光客も急激に増えているという。

県内産業や特産物の話題は尽きないが、次に長野県での事業承継の現状について説明いただいた。まず帝国データバンク調査の他に、センターでも県内の経営者の平均年齢の推移を調べているが、全国的な傾向と同様、やはり年々上昇していることが確認されている。後継者不在率も、長野県は全国平均より少し上にあるが、都道府県別に推移を見ると「前年に比べて低い」グループに入るといふ。

ただ、参加者との間で話題になったのは、これらの調査結果と現場感覚とのズレである。帝国データバンク調査のように、全国40万社をカバーするような後継者不在率調査は他に類がない。東京商工リサーチが行っている都道府県別の休・廃業解散企業件数調査（後継者不在による休廃業解散件数が増えていることが示されている調査）とともに、経済産業省をはじめ国の政策のKPIに使われていることもあって、重要視されている調査ではあるが、現場の実感や経営者の受け止めとも多少の差がある。一つのトレンドとして理解する上では注目すべきだが、調査方法の問題もあって解釈は難しい。例えば、現役経営者が30代の企業だと、今のところ後継者は「いない」という回答になってしまうなどである。そのため、市町村レベルで独自の調査を進めようという気運も高まっているという。

帝国データバンク2023年調査に基づいて、長野県の後継者不在率を業種別に見ると、建設業が最も高くなっている。その背景の一つとして、建設業の経営者には経営管理者資格が必要となっているが、経営管理者資格を取るためには試験ではなく経営者として5年以上の実績が求められること、加えて経営者

の兼務が禁止されているので、實際上制約になっているという。次いで、小売業や不動産業も高くなっているが、事業所規模の小ささや個人経営であることに起因していると考えられるという。

こうした県内の事業承継に関わる現状をふまえて、長野県事業継承・引継ぎ支援センターの沿革や活動状況をご説明いただいた。2011年に東京都と大阪府に（同年、愛知県にも）設置されたのに続いて、長野県でも2014年2月に事業引継ぎ支援センターが設置された。センターが全国47都道府県に設置されたのは、それから2年後の2016年である。

長野県事業引継ぎ支援センターは、設立当初専門家2名でスタートしたが、2024年現在11名が在籍して支援活動に当たっている。センターのある長野市は県の北部に位置することから、2024年6月からは、松本市にもサテライトオフィスを設けて、そこに3名を配置して支援活動を行っているという。

設立当初は、第三者承継を主とする引継ぎの支援が中心だったが、やがて数年支援事業を続けていると、いろいろな問題があり「事業承継で相談してくる人が少ない」ということが分かってきた。そこでセンターでは、セミナーを開催したり、金融機関や商工団体にも依頼して広報を強化していった。それでも「潜在的な後継者不在企業数からすると、なかなか相談に繋がらない」。やはり相談するにしても、経営者側にもいろいろな事情があって、「親族関係」、「他人に言いたくない、同業者に知られたくない」などの心理的な問題もあることが分かってきた。そこで中小企業庁では、広報に注力しながら、プッシュ型の相談、つまり支援者側から積極的な支援を打ち出すことにした。2018年には、全国にある事業承継ネットワーク（事業承継の支援組織）を長野県にも設置して、事業承継の「前段階の活動の強化」を図り「事業承継診断という簡単なアンケートをやって、それを切り口として相談にしましょう」という、きっかけづくりに取り組み始めたという。

2021年には、事業承継ネットワークと事業引継ぎ支援センターを統合して、現在の事業承継・引継ぎ支援センターになった。こうして前段階の普及広報活

動から事業承継診断、各種支援機関のサポートを得るための相談と取り次ぎ、その後の承継に繋げてもらう幅広い支援業務を行うようになった。当初の第三者承継だけでなく、現在は親族内承継を含めた支援を取り扱う体制に発展している。

現在の具体的なセンターの支援事業としては、大きく分けて二つが展開されている。一つが、前段階の普及広報活動にあたる「事業承継診断による経営者の課題意識の醸成」である。普及広報活動の一環として、さまざまな支援機関と協力して事業承継診断を行い、「簡単なアンケートを使って相談の入口に立っていただく」ことにも注力されている。もう一つが「事業承継支援」である。前段階の普及広報活動を通じて相談に繋がってきた人に、さまざまなサポートを行う活動である。例えば、親族内承継を希望する人には、承継の手続きを支援したり、今後の承継に向けた計画書作成の支援をする。あるいは、後継者がいない事業所には、従業員への引継ぎか M&A での引継ぎに向けてさまざまな支援を行っている。

M&A での引継ぎに関しては、中小企業庁の当初の想定よりも地方部では小規模事業者の相談が多く、M&A の専門機関への紹介だけでは買い手が見つからないことが多いこともあり、センター独自の買い手登録も行っている。そうした支援活動の中で、いろいろな情報も入ってくるようになり、廃業を考えていた企業にとって、サプライチェーンの取引先や同業者が買い手になるという選択肢も現実になってきたという。そうした M&A での事業引継ぎは、企業の成長や効率化を目指すというだけでなく、人口が減少する地域でいくつかの事業が一つになることで生活基盤となっている事業を守り、社会的インフラを維持するために活用される場合もあるという。

「事業承継診断のご案内」というパンフレットを拝見すると、その中に「事業承継診断シート」というアンケート形式の質問票が用意されている。金融機関、商工会、商工会議所、同業種組合、士業等専門家からなる事業承継ネットワークとともに、それぞれの支援機関がこの「事業承継診断シート」を活用し

て、「後継者がいるとかいないとか、あるいは承継で困っていないかといったヒアリング内容をきっかけとして、相談に繋げていこうという活動」をしている。そして、相談者に対して金融機関や商工団体が独自に支援ができれば、独自に支援を進めてもらって、それができない場合にはセンターに繋げるという連携の形が作られている。

また、この事業承継診断に関わるアンケートから、センターでは地域の実情に沿った事業承継や休・廃業希望の実態調査や分析を行っている。参加者との質疑応答で、このアンケート調査のデータの取り方などが話題になった。ただ、この調査は統計を取る目的というよりも、事業承継に関わる相談のきっかけにしてもらおうということなので、センターとしてもさらに調査を進めるつもりであるが、目的自体はちゃんと果たしていて、実際の相談者の数は増えているという。

さらに、事業引継ぎ支援センターと事業承継ネットワークの設立経緯に関して、その統合や予算立ての難しさにも話題は広がった。ただ、ここ10年ぐらいでかなり整備も進み、より相談を受けやすい形になったという。実際、センターの活動状況としても、後継者不在の新規相談件数は2018年には100件程度であったが、事業承継ネットワークと協働するようになってから、特に2021年以降は相談件数が増えてきている。統合の効果に加えて、経営者が交代する年齢がピークを迎える時期と重なったことも要因としてはある。今後5年ほど経過するとそのピークも下がってくるので、相談件数自体は減少する可能性も考えられる。同時に親族内承継の相談も始めているので、これについての相談も増えていて、年間150件ぐらいの相談を受け付けているという。

先述の事業承継診断件数も、年間4千～5千件ぐらい実施している。センターの支援によって親族内承継が「無事継承できた」場合の完了件数も、毎年だいたい20～30件まとまっている。第三者承継引継ぎ支援完了件数も増加している。これは、センターが当該企業の取引先や同業者を含めた候補先を紹介して、承継にあたっては「側面支援」の形で契約書の作成や交渉条件などの支

援を行い、承継につながった件数である。コロナ禍では一時的に減少したものの、2021年以降、毎年増加している。

このようにセンターとしては、後継者不在企業や事業承継を希望する企業、親族内承継を考えている企業に対しては、広報活動も含めて積極的な働きかけを行っている。

また、第三者継承の内容として、事業を変えて承継するケースもあるという。ただ、まったく異なる業種に変えるということではなく、隣接する業界になってくるケースがほとんどで、一例としては飲食店の「居抜き」のように、洋食店を和食店に変えるという形態である。他にも、従業員と取引先だけを引き継ぐというケースもあって、他のM&A機関が手がけないような場合でも、国の政策からすると事業承継を通じた経営資源の有効活用ということになるので、センターとしてはそういったケースにも支援を行っているという。

親族内承継についても、センターでは幅広い相談を受け付けている。この種の承継希望は、「基本的にどうしたら良いんだろう」という相談が多いが、親子間の「継ぐ／やっぱり継がない」というようなケースでも、センターのエリアコーディネーターが「息子さんと社長の間に入って、その調整役みたいな相談」もある。親子間の関係性やコミュニケーションには難しい側面もあるが、それでもセンターが間に入って相談を受け付け、専門家を派遣して両者からよく話を聞いて調整したら「事業承継計画を作成したい」ということになり、上手く事業承継計画が作成できたというケースもあるという。

事業承継にあたる親子間には、良好なコミュニケーションが求められるところではある。しかし、両者の行き違いや仕事の考え方や教え方、経営者としての見極め、兄弟関係がそこに加わると、いっそう難しくなる。それこそ、「親子間の葛藤は、もう様々なパターンがあるんですよ。非常にいろいろある。だから事業承継は難しいところがあるんですね」。そこに、財務状態の善し悪しも関わってくる。財務状態が悪いと、押し付け合いのようになって、なかなか話が進まなくなる。そうした様々な親子間の葛藤は、なかなか外部の人には話

しにくい。特にメインバンクなどの金融機関相手だと、自分たちの借入条件に影響するかもしれないので、いろいろなツテでセンターに繋がれてくるケースもあるという。そうしたケースにも、センターは秘密厳守が徹底されているので、安心して相談することができる。

他にも長野県事業継承・引継ぎ支援センター独自の取り組みとしては、愛知県や豊橋市との連携、静岡県でのイベントを通じた広報活動などを行ったりしている。「地域性が出る事業だなんていう印象がある」という。

様々な相談も受け付けるセンターでは、長野市を中心に活動しているスタッフは常時、各エリアに駐在しているスタッフは月に一度集まって情報共有を行っているという。例えば、親族内承継グループには承継コーディネーターの柳澤氏のほか、エリアコーディネーター4名が所属している。もう一つのM&A チームには、サブマネージャーの倉田氏を含めて6名が所属している。どちらのチームも月1回は情報交換のミーティングを持ち、さらに両チームが合同で情報共有するミーティングも月1回のペースで行っているという。

長野県事業継承・引継ぎ支援センターでは、倉田氏、柳澤氏をはじめ、エリアコーディネーターの専門家は金融機関のOBが多いという。広報活動・相談・診断から始まり、時として複雑な案件を取り扱い、各種の専門家に繋げていくなどのサポートまで、幅広い業務を担当するセンターの専門家は、基本的なスキルの高さや高度な専門知識もさることながら、地域や現場に密着した実務経験によって事業承継のニーズに応えていることが分かった。

## むすびにかえて

倉田氏、柳澤氏のお話をうかがって、個々の企業の事業承継にはそれぞれの事情や課題があり、共通するスキームを当てはめてそれで完結するものではないということがよく分かった。センターには守秘義務が厳しく課されているため、個々の案件について詳細には触れられなかったが、豊富な実務経験をもと

うかがった説明からは、支援事業の複雑さやたいへんさが伝わってきた。しかし、インタビューの冒頭でうかがった長野県の特徴や産業構造、特産物などの話からも、お二人が地域をととても大切に思い、その実情に精通しているという印象を強く持った。事業内容の説明からも、話しやすさとともに、誠実で実直なお人柄が垣間見えた。

センターで注力されている事前段階からの相談活動の強化を通じて、個々の企業のニーズをていねいにくみ取り、目的とする円滑な事業承継に向けてさまざまな支援を行っていくために、地域に寄り添い実情をよく知ることは不可欠だろう。今回のインタビューからは、そうした信頼感を実感できた。それぞれの経営者が、事業承継を意識し始める準備段階から、税制や資産移転のような高度な経営課題まで、まずは事業承継・引継ぎ支援センターを活用して円滑な事業承継に繋げていくことを願ってやまない。



(インタビューの様子。2024年9月17日撮影。)

(謝辞)

今回の「企業調査」にあたって、長野県事業継承・引継ぎ支援センターの倉田篤氏、柳澤宏季氏には、お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき、本当

にありがとうございました。また、たいへん充実した資料をご用意いただいた上で、この報告書単体では取り上げることのできないくらいの豊富なデータや図表をご提供いただきました。参加者との質疑応答にも快く応じていただくとともに、さらに詳細な解説を加えていただきました。その分、参加者との議論もたいへん盛り上がり、当初予定していた時間を超過してしまいました。その後のお仕事に差し障ったのではないかと恐縮するばかりです。

当日うかがったお話の内容をすべてこの報告書で取り上げることはできませんでしたが、ご説明と提供いただいた資料から、長野県の事業承継の現状、長野県事業継承・引継ぎ支援センターの業務内容とご貢献がよく分かりました。ここに記して感謝申し上げます。

#### 注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業／団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) 支援内容、支援事例等は、中小企業基盤整備機構＞事業承継・引継ぎ支援センターHPを参照されたい。  
[https://shoukei.smrj.go.jp/#counseling\\_counter](https://shoukei.smrj.go.jp/#counseling_counter) (2024年11月4日閲覧)
- 3) 打田委千弘「地域における事業承継の現状と課題について—沖縄県・愛知県に関するアンケート調査の比較から」『愛知大学三遠南信地域連携研究センター紀要』第7号、2021年7月。84ページ。なお、この論文を含めて打田教授の多くの研究では、独自の調査・分析をもとにした豊富な知見や実践的なインプリケーションが明らかにされている。
- 4) 村松清孝「事業承継支援の現状と今後の新たな展開・展望（第9回中産研セミナー講演録）」愛知大学中部地方産業研究所『年報中部の経済と社会2022年版』2023年3月。6ページ。
- 5) 打田委千弘（研究代表）ほか『中部地方の地場産業と後継者問題：プロジェクト調査報告書』愛知大学中部地方産業研究所、2020年。この研究プロジェクトは、豊川商工会議所会員企業約2,500社（回答数223社）の経営者および後継者候補、豊橋信用金庫取引先企業500社（回答数255社）の経営者を主な対象として行ったアンケート調査を詳細に分析している。
- 6) 中小企業庁『2003年版中小企業白書』2003年5月公開。『中小企業白書』は、次のURLから閲覧した。2005年版から2014年版は、下記①。2015年版から直近の2024年版は、下記②より。なお、2007年版までの本文は、現在HTML版のみ提供されている。以下、白

書については URL を略記する。

- ① <https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>
- ② <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> (2024年11月4日閲覧)
- 7) 中小企業庁『2006年版中小企業白書』2006年5月。第3部「テーマ分析 [2]」。
- 8) 中小企業庁『2010年版中小企業白書』2010年4月。100～103ページ。
- 9) 中小企業庁『2011年版中小企業白書』2011年7月。147～152ページ、第2-2-29図「地域中小企業の事業引継ぎ円滑化支援」。
- 10) 中小企業庁『2013年版中小企業白書』2013年4月。127ページ。
- 11) 前掲書、138ページ。コラム2-3-1。この時点での「全国7か所」とは、北海道、宮城県、東京都、静岡県、愛知県、大阪府、福岡県の7道府県である。
- 12) 中小企業庁『2014年版中小企業白書』2014年7月。252～253ページ。
- 13) 中小企業庁『2023年版中小企業白書』2023年6月。113ページ。
- 14) 中小企業庁『2006年版中小企業白書』2006年5月。第3-1-12図「資本金規模別の代表者の平均年齢の推移」、第3-2-5図「後継者の決定状況」。
- 15) 東京商工リサーチ「2023年『全国社長の年齢』調査」2024年2月2日発表。この調査で「70代以上の社長の構成比が、35.49%と年代別で最も多く、事業承継の遅れも浮き彫りになった」とされている。同社の「後継者不在率」調査(2023年11月)によれば、後継者不在企業の割合は「61.0%と初めて60%を超えた」という。社長の平均年齢の上昇は、帝国データバンクの調査でも確認できる。  
[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198339\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198339_1527.html) (2024年11月4日閲覧)
- 16) 中小企業庁『2024年版中小企業白書』2024年7月。108～109ページ、第1-3-29図「中小企業の経営者年齢の分布(年代別)」、第1-3-30図「中小企業における後継者不在率の推移(年代別)」。社長年齢の分布のデータは帝国データバンク「企業概要ファイル」が、後継者不在率は同社の「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」がもとになっている。
- 17) 中小企業庁『2014年版中小企業白書』2014年7月。270～271ページ、図3-3-21「事業承継の支援体制(イメージ)」。
- 18) 中小企業向け事業引継ぎ検討会「事業引継ぎガイドライン～M&A等を活用した事業承継の手続き～」2015年3月。29～46ページ。
- 19) 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」2019年12月20日。2ページ。  
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2020/200130shoukei.pdf> (2024年11月4日閲覧)
- 20) 中小企業庁『2021年版中小企業白書』2021年7月。411ページ、コラム2-3-6。事業承継・引継ぎ支援センターの主な支援内容については、同センターのHPを参照されたい。  
[https://shoukei.smrj.go.jp/#support\\_detail](https://shoukei.smrj.go.jp/#support_detail) (2024年11月4日閲覧)
- 21) 中小企業庁『2022年版中小企業白書』2022年7月。97ページ、第1-1-91図「中小企業のM&A実施状況」。

## 2024 年度経営総合科学研究所企業調査報告

- 22) 以下の記述は、訪問日（2024年9月17日）の聞き取りを元にした報告者の取材ノートから書き起こしている。記述にあたっては、できる限り正確性に注意を払ったが、もし誤謬があるとすれば、それらはすべて報告者が責めを負うべきものであり、倉田氏、柳澤氏の責任ではない。
- 23) 長野県の特徴については、長野県公式 HP > 「データで見る信州」も参照されたい。  
[https://blog.nagano-ken.jp/data\\_cat/life](https://blog.nagano-ken.jp/data_cat/life)（2024年11月10日閲覧）

