視点

次世代へ“想い”をつなぐバトンパス
～中小企業・小規模事業者の経営者に伝えたい事業承継の本質～



東京都多摩地域事業承継
引継ぎ支援センター
統括責任者

大木（おおき）　俊之（としゆき） 氏

大手燃料商社に勤務後、都内の信用金庫に約20年勤務。その後独立し、東京都中小企業再生支援協議会（現東京都中小企業活性化協議会）に統括責任者補佐として11年間従事。2020年4月から東京都多摩地域事業承継・引継ぎ支援センターのサブマネージャー、2024年1月に統括責任者就任。

＊中小企業診断士
＊中小企業の事業再生等に関するガイドライン　第三者支援専門家候補

親父の背中から学んだ“想いの承継”

私の実家はいわば“信金一家”であった。両親、兄妹とも信用金庫業界に勤務し、私も紆余曲折はあったものの信用金庫出身である。幼い頃には親父に連れられ、信用金庫主催の釣り大会や地引網体験、野球大会など、地域のお客さまや職員が集うイベントによく参加したものだ。

ある夏の日、私がまだ小学校低学年だった頃、信用金庫の支店エリアの地域住民との野球大会に連れられて行った時、試合の合間に親父からアイスを買ってくるように言われた。私は何を勘違いしたのか、渡された財布で買えるだけのアイスを買ってしまった。保冷バッグなどない時代である。急遽試合を中断して相手チームと一緒にアイスを食べる羽目になった。親父にはこっぴどく叱られたが、相手チームや地域の方々が大変喜んでくれたことは鮮明に覚えている。仕事で信用金庫を訪問すると、今でもあの日の光景がふと蘇る。

高校生になると、親父は印刷工場や神社奉仕者のアルバイトを紹介してくれた。中小企業で働く人の厳しさや温かさ、地域に奉仕することの意味を肌で感じた経験は、現在の私の仕事につながっている。何かと厳しい親父であったが、地域に向き合い全力で取り組む背中を見せ続けてくれた。親父は私に無理に信用金庫の仕事を継がせようとしていたわけではないと思うが、今では親父なりの“事業承継”だったのではないかと思っている。

私たちの身の回りで静かに、しかし確実に廃業が増加している現実

中小企業を取り巻く環境は日々厳しさを増している。少子高齢化、人手不足、人件費上昇、仕入価格の高騰などが重なり、事業継続を諦める中小企業・小規模事業者が増えている。帝国データバンクの調査では、2025年の全国の休廃業・解散件数は67,049件。年間で最多だった前年（69,019件）からわずかに減少したものの、依然として高水準である。また、2025年の中小企業の後継者不在率は50.8%と減少傾向で、経営者年齢のピークも若くなってきているものの、60歳以上の経営者が52.5%と全体の過半数を占めている。世代交代の遅れが、地域の事業者を静かに追い詰めている。

街を歩けばひっそりと閉店している店舗が目に

つくようになった。特に小売業・飲食業・理容業など地域住民に欠かせない生活必需品や生活関連サービスを提供し、住民の生活を支える役割を担ってきた事業者が次々と姿を消している。中小企業・小規模企業は地域の雇用創出、生活基盤の維持、地域資源活用を通じて地域経済の持続的発展に不可欠な役割を果たしている。廃業は地域経済の衰退やコミュニティの喪失につながる深刻な問題である。中小企業・小規模事業の経営者、従業員の“想い”の喪失とともに、地域住民にとっては“思い出の場”の喪失ともなる。

事業承継の本質は“経営資源の引継ぎ”、そして“想い”の承継

事業承継は高齢な経営者の話と思われがちだが、経営戦略の見直しや事業の再編・選択と集中などに第三者承継（M&A）を活用するケースなど、幅広い年代から相談がある。私は事業承継を“経営資源の引継ぎ”と捉えている。経営資源とは、ヒト・モノ・カネ・情報・知的財産・時間そして、経営者の“想い”である。この“想い”は定量化や見える化が難しいが、中小企業・小規模事業者の事業承継では大きなポイントである。

“想い”は先代が内に秘め、育て、信じ、守ってきたものである。廃業とともに消えてしまう必要はない。むしろ、次世代にとっては大きな価値となる。ただし、経営資源がそのまま同じ形で次世代に承継されていくとは限らない。次世代は経営環境の変化に合わせて、経営資源をアップデートしながら事業を磨きなおしていく、それこそが事業承継の本質である。先代は次世代に事業を託すという選択を、どうか受け入れてほしい。

事業承継は次世代へのバトンパス

4×100ｍリレーではバトンの受け渡しを限られた区間内（テイク・オーバー・ゾーン）で次の走者にバトンを渡さなければならない。事業承継も同じだ。バトンを経営資源に置き換えるとよい。「次の走者＝次世代（誰に）」「経営資源を（何を）」「どういうタイミングで（いつ）」「どうやってつなぐ」のか。早めに準備すれば余裕をもって次世代に“想い”を託すことが出来る。次世代も良いスタートが切れる。ギリギリでは冷静な判断が出来ず、バトンミスのリスクが高まる。

事業承継は“次世代へのバトンパス”である。早めの準備が望ましい。先代の“想い”は次世代の糧になり、地域経済の活性化にもつながる。次世代にレールを敷いて導いてあげることも先代の役目ではないだろうか。

廃業は“次世代の始まり”にもなり得る

廃業が増える一方で、市区町村による創業塾や創業セミナーは盛況だ。参加者のうち、女性が過半数を超えるケースもある。そのような中で、いま“事業承継による創業”が注目されている。

中小企業・小規模事業者の創業は、経済の新陳代謝の促進、雇用の創出、さらには地域経済の活性化の観点から、極めて重要な政策課題として位置づけられている。市区町村では地域における創業を促進するため、産業競争力強化法に基づき、「創業支援等事業計画」を策定しており、国に認定された市区町村は全国1,741のうち1,555市区町村、人口カバー率は99％（2025年12月末時点）に達している。市区町村が民間事業者と実施する「特定創業支援事業」を受けた創業者は、会社設立時の登録免許税の軽減、金融機関や日本政策金融公庫の融資、補助金などの優遇措置が受けられる。

各市区町村では創業支援策の充実に取組み、創業者を後押ししている。これは廃業を考えている、若しくは廃業せざるを得ない中小企業・小規模事業者にとって大きな希望となりうる。なぜなら、その経営資源は誰かにとって“創業のチャンス”にもなり得る可能性を秘めているからだ。ゼロから創業するより、既存の経営資源と“想い”を引継ぎ、磨き直し、スタートする方が、地域にとっても創業者（次世代）にとってもメリットがある。創業者の増加は中小企業・小規模事業者、地域経済活性化への希望になりうる。

どういう立場であれ、誰にもいずれ次世代への承継を考えなければならない時が来る。誰に・何を・いつ・どうやってつなぐか。その“想い”をいかにスムーズに次の世代へバトンパスするか…。バトンパスをしない判断もあると思う。それでも家族やお世話になった方々のために、事前に対策しておくのも経営者及び私たち支援者の役目ではないだろうか。

良い支援者との出会いが、次世代へつながる事業の力となる

悩める中小企業・小規模事業者のために、行政機関や金融機関、官民の支援機関等ではさまざまなニーズにあった支援策を整えている。経営者本人ではなく、その家族や従業員でもいい。気になることがあれば、近くの公的機関に早めの相談をお勧めする。何ができるか、どんな可能性があるか、どこに相談すれば良いか。数多くの中小企業・小規模事業者の支援経験のある者達がきっと親身になって話を聞いて、アドバイスしてくれるはずだ。私は経営者の方々の方が、私たちよりも相手の人柄や人間性、誠実さを捉えることに長けていると考えている。公正中立な目線で相談にのってくれる良い支援者に出会えた時には、是非とも真摯に相談して欲しい。