

Necessity of business succession support for small business

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-01-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Kato, Minehiro メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00064686

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



小規模事業者に対する事業承継支援の必要性

加 藤 峰 弘

目 次

I 問題意識

II 廃業の実態

III 廃業の増加が日本経済に与える影響

IV 事例研究：羽衣文具株式会社

V 廃業に関するアンケートの調査結果と小規模事業者への事業承継支援

VI 結 語

I 問題意識

経済産業省が2017年に公表した中小企業を巡る試算は、産業界を中心に日本社会に大きな衝撃を与えた。すなわち、経済産業省(2017)によると、このままでは中小企業の廃業が急増し、2025年までに累計で約650万人の雇用と約22兆円の国内総生産(GDP)が失われるという。いわゆる「中小企業の2025年問題」である。この問題の顕在化は「大廃業時代」の到来を意味するともいわれている。経済産業省(2018)によると、2016年6月時点で中小企業は企業数で全体の99.7%、従業員数で68.8%を占めるという。したがって、中小企業の廃業の急増は確実に日本経済の地盤低下を招くことになる。

さて、日本では、中小企業の廃業について、これまで手続に関する実務書は数多く刊行されてきたものの、実態や課題、対策などに関する学術的な調査・研究はさほど活発に行われてこなかった。特に大学、大学院では中小企業の廃業を主題とする研究成果は少数にとどまっている。現在に至るまで日本の中小企業の廃業に関するデータの集計・公表とその分析は、主に中小企

業庁に代表される官公庁、日本政策金融公庫総合研究所に代表される公的機関、および帝国データバンクと東京商工リサーチに代表される信用調査会社が担ってきた。

中小企業庁はここ数年、独自のアンケート調査結果と他機関の公表データを使って『中小企業白書』などで中小企業の廃業件数が増加している現状とその要因を分析している。『中小企業白書』(2017年版)では、事業承継、組織再編にかかわるM&A、廃業に関する詳細な分析を行っている。『中小企業白書・小規模企業白書』(2020年版)では、休廃業・解散件数が高水準で推移している現状や、休廃業・解散企業の特徴に関する分析を行っている。日本公庫総研は研究員が中小企業の事業承継や廃業に関する研究を積み重ね、その成果を日本公庫総研編(2020)として刊行し、同書の第5章「経営者の引退にともなう廃業の実態」については、刷新版として井上・高木(2020)が公表されている。帝国データバンクと東京商工リサーチは中小企業の倒産や休廃業・解散、その要因となる経営者の高齢化、後継者難などに関するレポートを盛んに公表している。これらの中で筆者が特に注目したのは、井上・高木(2020)である。この論文では、日本公庫総研が2019年10月に実施した「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の調査結果(以下、「廃業アンケートの調査結果」)を分析し、廃業した企業の大半は個人事業主と零細企業で、小規模などの理由から短期間で円滑に経営を終了できたことを明らかにしている。

また、内田・郭(2019)は廃業後の元経営者の状況を取り扱ったもので、セーフティネットや雇用の受け皿の提供が政策上の課題であると結論づけられている。日本公庫総研編(2020)の第8章「ハッピーリタイアメントの条件」でも60歳以上の元経営者の状況を取り扱い、廃業後の生活を充実させるには、健康であること、生計の状況が良好であること、過去の会社経営の経験を活かされることが必要であると指摘している。

ただし、以上の先行研究の中で、日本公庫総研編(2020)、井上・高木(2020)等において個人事業主、零細企業であっても廃業件数が今後、急増していけば日本経済に悪影響が及ぶことは指摘されていても、そのような小規模事業者に対する「産学官金」の事業承継支援の取組についてはほとんど言及され

ていない。もちろん、小規模事業者にも適用できる事業承継支援に関する研究成果は少なくない。たとえば、後藤 (2019) では「学」を取り扱っている。すなわち、関西学院大学で2011~17年に開講された「後継者ゼミ」を詳しく分析している。石川 (2017) では「官」を取り扱っている。すなわち、2011年度から各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」を詳しく分析している。加藤 (2018)、家森編 (2020) では「金」を取り扱っている。すなわち、地域金融機関の事業承継支援業務について議論を展開している。その原点となるリレーションシップバンキング (地域密着型金融) については、Boot (2000)、Baas and Schrooten (2006)、小野 (2007) 等でその意義が強調されている。とはいえ、小規模事業者に対する「産学官金」の事業承継支援の取組を総合したり、整理したりした研究成果はまだ現れていない。

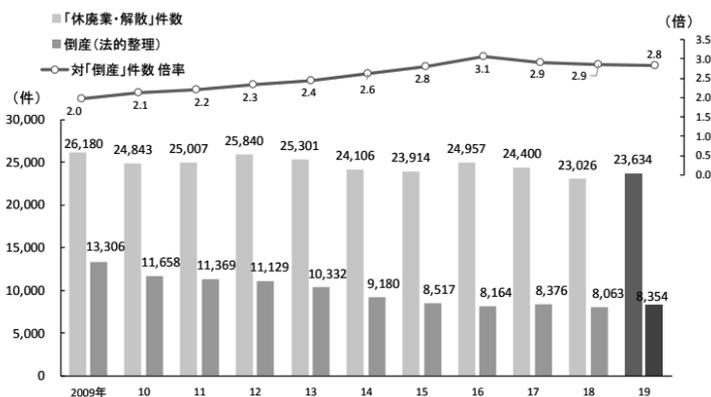
本稿の目的は、以上の問題意識に基づき、中小企業の廃業件数が近年、高水準で推移し、今後は急増することが予測されていることに注目し、廃業にかかわるマクロ経済データやアンケート調査結果を参照して、「中小企業の2025年問題」の顕在化が日本経済にいかなる影響を与えるのかを確認した上で、小規模事業者に対する産学官金の事業承継支援の取組について考察することである。

本稿の構成は次の通りである。IIでは、『中小企業白書』や信用調査会社が公表しているデータを参照して、日本における中小企業の廃業の実態を確認する。IIIでは、「中小企業の2025年問題」の内容を確認した上で、それが顕在化した場合、日本経済にいかなる影響が及ぶのかについて考察する。IVでは、事例研究によって廃業が社会や経済にいかなる影響を及ぼすのかを浮き彫りにする。ここでは、2015年3月末に廃業した羽衣文具株式会社 (愛知県春日井市) を取り上げる。Vでは、第1節で「廃業アンケートの調査結果」に基づき、廃業した企業の大半は個人事業主と零細企業であることを確認し、第2節で小規模事業者の事業承継を後押しする産学官金の取組について考察する。最後に「結語」において本稿のまとめを行う。

II 廃業の実態

廃業とは、事業承継など特段の措置を講じず、事業を閉めることを指す。その際に、金融機関など債権者に債務を完済することが条件となる。したがって、会社が債務超過の場合、廃業はできない。ここで、2009年以降の「休廃業・解散¹⁾」の動向について確認しよう。図表1のように、2019年に休廃業・解散した企業（個人事業主を含む）は全国で2万3,634件（前年比2.6%増）に達しているという。その数は倒産（法的整理）8,354件の2.8倍と高水準で推移している。しかも、東京商工リサーチが中小企業を対象に2020年8月28日～9月8日に実施したアンケート調査によると、「コロナ禍が長引いた場合、廃業を検討する可能性がある」と答えた企業は全体の8.8%に上ったという（東京商工リサーチ、2020）。この「廃業検討率」8.8%を単純に全国の約357.8万者の中小企業（経済産業省、2018）に当てはめると、約31.5万者が現在、廃業の危機に瀕していることになる²⁾。

図表1 「休廃業・解散」件数と倒産（法的整理）件数の推移

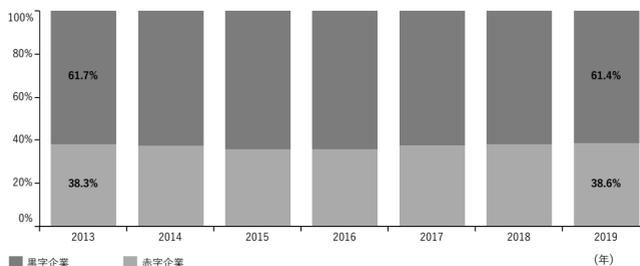


出所：帝国データバンク（2020a），2 ページ。

また、こうした会社のほとんどが業績不振で、債務超過に陥る前に事業を閉める決断をしたと思われがちであるが、実際はそうではない。近年、黒字のまま廃業を選択する中小企業の数が高水準で推移している。中小企業庁編

(2020)によると、2013年から一貫して休廃業・解散に至った企業のうち約6割で当期純利益は黒字であったという。

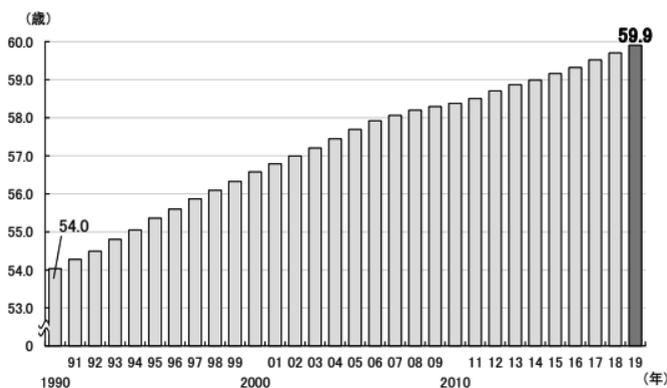
図表2 休廃業・解散企業の損益別構成比



原資料：東京商工リサーチ「2019年『休廃業・解散企業』動向調査」。
 注：損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。
 なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。
 出所：中小企業庁編(2020)、1-138ページ。

その背景には、経営者の高齢化と後継者難がある。まず、前者について見ていこう。図表3のように、2019年の社長の平均年齢は59.9歳(前年比+0.2歳)と、過去最高を更新している。年代構成比は60代が28.1%と最も高く、50代26.4%、70代19.7%と続く。

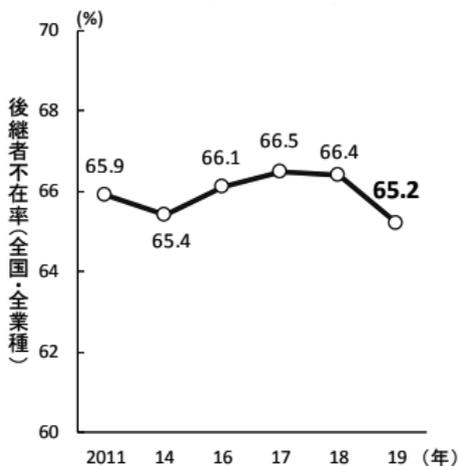
図表3 社長の平均年齢の推移



出所：帝国データバンク(2020b)、1ページ。

次に、後継者難の深刻化について見ていこう。図表4のように、2019年の後継者不在率は65.2%であった。前年比マイナス1.2%であるものの、高水準であることに変わりはない。

図表4 後継者不在率の推移



出所：帝国データバンク（2019），1 ページ。

帝国データバンク（2019）によると、2017年から19年にかけて事業承継は「同族承継」の割合が全項目の中で最も高かったものの、41.6%（17年）→39.6%（18年）→34.9%（19年）と年々、減少している。このように、中小企業の経営者の子息・子女が他の企業に就職して順調にキャリアを重ねていたり、父親や母親が会社経営に苦勞している姿を見てきて事業承継をためらったりして、子供が事業を引き継がないケースが増えている。あくまで法人税法ベースではあるものの、図表5は資本金1億円以下の企業の96.7%が同族会社（ファミリービジネス）であることを示している。中小企業のほとんどが同族会社である日本において同族承継が年を追うごとに減り続けることは、後継者難の深刻さを反映している。

図表5 資本金額ごとの同族会社数・割合(2018年度)

資本金額	会社数	同族会社数(割合)
1億円以下	2,704,825社	2,614,596社(96.7%)
1億円超～100億円未満	17,674社	13,798社(78.1%)
100億円超	1,043社	493社(47.3%)
合計	2,723,542社	2,628,887社(96.6%)

注：同族会社とは、上位3株主グループの持株比率合計が50%超の会社を指す。

出所：国税庁(2020)、表11より筆者作成。

以上から分かるように、倒産に至らなくても、経営者が高齢化し事業運営が困難になる中で、後継者難から事業継続を断念し、休廃業・解散を選択する中小企業が後を絶たないのである。このように事業承継が円滑に進まないことや、開業件数が伸び悩んでいることを受けて、事業者数は減少の一途をたどっている。すなわち、経済産業省(2018)によると、事業者数は2014年の382.0万者から16年6月の358.9万者へと23.1万者(▲6.1%)も減少してしまった。そして、周知のように、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染拡大は中小企業の経営活動に多大な悪影響を及ぼしており、休廃業・解散件数の増加傾向に拍車を掛けることは必至である。

Ⅲ 廃業の増加が日本経済に与える影響

1 中小企業の2025年問題

経済産業省(2017)によると、2025年までに中小・小規模事業の経営者で、平均引退年齢である70歳を超えるのは約245万人に上り、うち約127万人は後継者が未定であるという。現状を放置すると、中小企業の廃業が急増し、2025年までに累計で約650万人の雇用と約22兆円の国内総生産(GDP)が失われると試算している。いわゆる「中小企業の2025年問題」である。この試算を検証する形で行われた日本政策金融公庫総合研究所編(2020)の試算では、2016年から25年までの10年間で廃業件数は155.7万件に上り、経済産業省(2017)の約127万件(人)を大きく上回った。また、失われる雇用と国内総生産についても、919.5万人と32.8兆円に達し、経済産業省(2017)の数値を大きく上回った。

日本では、企業全体に占める中小企業の割合が極めて高い。経済産業省(2018)によると、個人事業主を含む中小企業は企業数で全体の99.7%、従業員数で68.8%を占めるという。したがって、上の試算のように、中小企業の廃業の急増は国民経済に大きな打撃を与える。しかも、それは都市圏よりも地方圏において顕著なものとなる。というのも、中小企業の存在感は後者ほど大きいからである。特に、雇用については、経済産業省(2018)によると、従業員総数のうち中小企業に勤務する従業員の占める割合の高い都道府県は、90%超に限定しても、鳥取県の94.2%を筆頭に、青森県(90.5%)、秋田県(92.5%)、山形県(91.1%)、奈良県(94.1%)、徳島県(90.5%)、高知県(91.9%)、島根県(92.5%)、長崎県(91.8%)、熊本県(90.2%)、宮崎県(93.1%)の12県となり、いずれも地方圏に含まれることから、「中小企業の2025年問題」が顕在化すると、地域社会・経済は雇用面で深刻な事態に陥る。

日本創成会議は、2040年までに人口の再生産力を担う20~39歳の若年女性人口が10年比で5割以下に減少する市区町村を「消滅可能性自治体」と定義し、このままでは全国1,799の市区町村のうち896(49.8%)がそれに該当するようになると推計した(増田編, 2014)。その要因は若年女性人口の減少と地方圏から大都市圏(特に東京圏)への若者の流出であると分析している。消滅可能性自治体の割合が70%を超える都道府県は北海道、青森県、岩手県、秋田県、山形県、奈良県、和歌山県、島根県、徳島県の9道県であるが、その3分の2が中小企業の従業員の割合が90%超である。

以上のように、中小企業の廃業の急増は人口減少と相まって地域社会・経済の衰退を加速させよう。

2 サプライチェーンの分断

中小企業の廃業の増加は、サプライチェーン(供給網)を分断することで国民経済に打撃を与える。以下では、このことについて自動車産業と家電メーカーのパナソニックを例に取って見ていこう。

自動車産業は資材調達・製造をはじめ販売・整備・運送など関連の就業人口は約542万人と全体の約8.1%に上る総合産業である((社)日本自動車工業会, 2020)。自動車は構成部品点数が約3万点に及び、完成車メーカーを頂

点としたピラミッド型の分業構造を形成している。完成車メーカーに直接納入する1次部品メーカー＝Tier 1 (総合部品メーカー)は1,000社単位、Tier 2 (鑄造、プレス産業など)はその2～3倍、Tier 3 (金型、素材産業など)ともなると数え切れないほど存在する。そしてピラミッドは下層になるほど中小企業の割合が高まる。こうした状況の下で、部品メーカーが後継者難によって廃業し、代替する部品メーカーが見つからなかった場合、サプライチェーンは寸断されてしまう。しかも、IT、素材などの技術進歩に伴って、従来以上に自動車にも先端技術が用いられるようになり、部品の専門性は日増しに高まっている。自動運転や電気自動車の開発がこれから本格化すれば、部品はいつそう高度化が求められよう(清水、2020)。自動車産業は、R&D (研究開発)において、完成車メーカーと部品メーカー、部品メーカー同士の「開発段階からの協力」(early supplier commitment)で知られる。したがって、部品メーカーの廃業の増加はR&D上も自動車産業に悪影響を与えよう。

パナソニックは全国で約1万5千の系列電器店を持ち、消費者向け製品の2割弱を売り上げる。顧客との絆はEC (電子商取引)や量販店にない「街の電器屋さん」ならでの強みである。ゆえに、地域社会に根差した系列電器店は家電メーカーにとって不可欠な存在とあってよい。しかし、その多くは店主の高齢化という共通の悩みを抱えている。パナソニックの場合、店主の約半数が65歳以上で、うち6割は後継者難に陥っている。したがって、現在、パナソニックなど家電メーカーにとって系列電器店の事業承継を支援することは、サプライチェーンを維持する上で喫緊の課題となっている(宇都宮、2020)。

3 固有な生産資源の散逸

コアコンピタンスに持続性が見出せないなど事業承継に値しない中小企業については、国民経済上、むしろ廃業させるほうが望ましい。というのも、そのような企業を廃業させることによって解放される生産資源(労働、土地、資本)をより生産性の高い企業が吸収することで、国民経済全体のイノベーション能力、別言すれば一国経済の潜在成長力が向上し、これが経済発展の原動力となる。

しかしながら、実際の企業には、その企業やその企業の特定事業部門でしか価値を発揮できない技術・知識を持った従業員や、その企業やその企業の特定事業部門でしか稼動していない特殊性の高い機械設備が存在するといわれる。たとえば、久保田(2010)によると、鍋屋バイテック(株)では、自社工場に約700台の機械が備わっているが、そのうち約500台は自社で開発・製作した機械であるという。このように同社が「製造機械の内製化」を推進するのは、多種微量の生産という同社の経営戦略に適しているためである。また、従業員は機械の開発・製作に携われれば、独力でメンテナンスを行えるほど、技術・知識を向上させられるという。こうした特殊な機械や、特殊な技術・知識を備えた従業員は、同社でなければ十分に価値を発揮できない。

以上から分かるように、事業承継に値する中小企業について、企業単位または事業部門単位で有機的一体性を確保しなければ事業価値を保全できない場合、そのような企業または事業部門までも廃業によって解体・清算すれば、生産資源の散逸に伴って事業価値は破壊され、それを回復させることはほぼ不可能となる。

以上、本章で考察したように、中小企業の廃業がこのまま増え続けると、雇用とGDP=付加価値が失われ、サプライチェーンに綻びが生じ、オンリー・ワンの技術・ノウハウが埋もれてしまう。要するに、中小企業の廃業の急増は日本経済の地盤低下につながるのである。

IV 事例研究：羽衣文具株式会社

本章では、事例研究によって廃業が社会や経済にどのような悪影響を及ぼすのかを浮き彫りにする³⁾。ここでは、2015年3月末に廃業した羽衣文具株式会社(愛知県春日井市)を取り上げる。創業80年超で従業員12人の同社が製造する羽衣チョークは折れにくく滑らかで、「チョーク界のロールスロイス」と称された。国内外の教育現場で愛用者は多く、スタンフォード大学で数学を教える研究者たちにも好評を博していた。それを支えてきたのは、長年にわたり改良を重ねてきた機械設備と、試行錯誤の末に生まれた原材料

の絶妙な配合レシピであった。最盛期の1990年には年間9,000万本をつくり、国内シェアの3分の1を占めていた(廃業時には年間4,500万本製造)。しかし、少子化の進行やITの進歩を背景に、学校の統廃合や電子黒板の導入による業績不振、後継者難、そして渡部社長自身が体調を崩したことにより、2014年中に廃業を決断した。当時、渡部社長は70歳だった。

ところが、廃業公表後に同社には、技術力やブランド力を高く評価し事業を承継したいという申し出が相次いだという。しかし、時はすでに遅かった。最終的に韓国のセジョンモール社が同社の製造機械3台のうち2台を、秘伝の技術・ノウハウとともに引き継ぐことになった。ちなみに、羽衣文具の受け皿会社としてセジョンモールを立ち上げた辛亨錫(シン・ヒョンソク)代表は学習塾で数学講師を務めた経験を持ち、東京都の予備校を見学に訪れた際に羽衣チョークに出会い、その色合いや書き味の素晴らしさに惚れ込んだという。こうして同社のオンリー・ワンの技術・ノウハウは海外へ流出してしまった⁴⁾。

振り返ると、羽衣文具はマーケットの大きい中国などへ積極的に販路を開拓すれば、業績は向上し、廃業は防げたかもしれない。同社は自社の技術力や市場規模を過小評価していたといつてよい。ちなみに、2016年2月の時点で同社の12人の従業員のうち、再就職を果たせたのは2人にすぎなかった。

以上のように、伝統ある中小企業の廃業は雇用と付加価値の喪失、長年にわたり培ってきた技術・ノウハウの埋没(海外流出)をもたらすのである。

羽衣文具のほかにも、2005年に先端の外径が0.2mmの「痛くない注射針」を開発した岡野工業(東京都墨田区、1972年設立)も18年に20年中の廃業を公表した。岡野社長は2018年に85歳を迎えて高齢となり、後継者も見つからないことから20年中の引退を決断した。当時、業績は好調で、従業員3人で売上高8億円を稼ぎ出していた(岡野、2019)。同社は「痛くない注射針」をはじめ画期的な新商品がマスメディアに幾度も取り上げられ、その商品開発力と技術力は高く評価されていたため、産業界は大きな衝撃を受けた。浅島・鈴木・堀内(2018)によると、廃業予備軍には歴史の長い老舗企業や、日本の工芸品を手掛ける伝統企業が数多く含まれているという。ここから「中小企業の2025年問題」に対し、日本社会が真剣に向き合う必要性が感じられる。

V 廃業に関するアンケートの調査結果と小規模事業者への事業承継支援

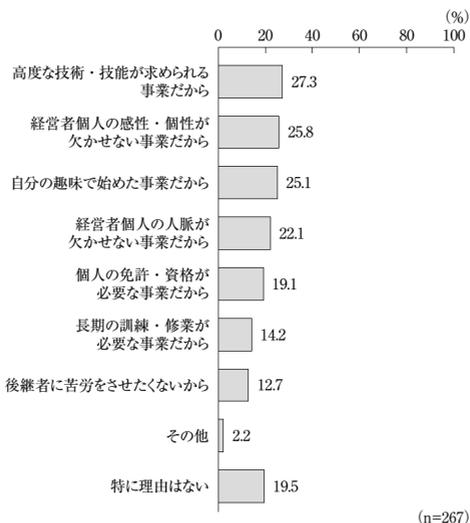
1 廃業に関するアンケートの調査結果

ここまでの考察から、「中小企業の2020年問題」が顕在化すると、日本経済に様々な悪影響が及ぶことが明らかになった。

他方、日本政策金融公庫総合研究所が2019年10月に実施した「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の調査結果（以下、「廃業アンケートの調査結果」）を見ると、廃業について意外な実相が浮かび上がる⁵⁾。すなわち、「廃業アンケートの調査結果」によると、元経営者の大半となる93.4%が後継者を探ることなく廃業に至ったという。その理由として「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」が57.2%と最も多く、次いで「事業に将来性がなかった」が23.1%となっている。前者の理由としては、「高度な技術・技能が求められる事業だから」（27.3%）、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」（25.8%）、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」（22.1%）が高い割合となっている（図表6）。ここで挙げられた高度な技術・技能、感性・個性、人脈は、元経営者に固有のものであり、他者がそのまま受け継ぐことは難しい。こうした事情を考慮し、元経営者は後継者を探さなかったと推察される。こうした事業者の例としては、オーナーシェフの「こだわりの味」が評判を呼び「行列のできる」飲食店や、豊富な知識と経験が地域で高く評価されている経営コンサルタントが挙げられよう。また、「自分の趣味で始めた事業だから」という理由も25.1%と割合が高い。たとえば、手作り品を販売する雑貨店がそれに当てはまろう。元経営者は、趣味＝自己満足のために始めた事業であるため、引退する時点で事業も自己完結するのが妥当と考えたと推察される。

企業規模については、廃業した企業の大半が小規模で、個人事業主または零細企業であった。廃業決断時と廃業時の従業員数を比較すると、「1人」（経営者のみ）の割合は廃業決断時が46.0%、廃業時が57.2%となっている。同様に「2～4人」の割合は37.4%、31.6%で、4人以下の企業が大半を占めている。平均値は廃業決断時3.4人、廃業時2.9人である。年商も、廃業決断時と廃業前の1年間について、ともに「500万円未満」が5割を占めている。平均値は

図表6 誰かに継いでもらいたいと思っていなかった理由



注：「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」と回答した人に尋ねたもの。

出所：井上・高木 (2020), 8 ページ。

前者1,417.2万円、後者1,331.8万円である。廃業の円滑度については、「円滑にできた」が53.6%、「どちらかといえば円滑にできた」が40.6%であり、9割超が円滑に廃業できている。廃業を決断してから廃業するまでの期間は、「1年未満」が69.8%と最も多かった。廃業時の年齢については平均58.5歳である。元経営者と創業者との関係については「創業者本人」の割合が79.0%で約8割を占めている。

以上のように、「廃業アンケートの調査結果」を見ると、廃業した企業の大半は事業や業績が元経営者個人の能力、資質等に依存し、かつ小規模であったため、短期間で円滑に経営を終えられたと考えられる。ただし、個人事業主や零細企業であっても廃業する事業者が増えれば増えるほど国民経済や地域経済には悪影響が及ぶことになる。というのも、経済産業省 (2018) によると、2016年6月時点で小規模事業者は企業数で全体の84.9%、従業員数で22.3%を占め、その存在感はけっして小さくないからである。会社経営を終え、第二の人生 (ハッピーリタイアメント等) をスタートさせたいとする個

人の自由意思を尊重する必要がある一方で、小規模事業者であっても事業承継を可能にする産学官金の取組が求められる。

2 小規模事業者への事業承継支援

本節では、小規模事業者、すなわち個人事業主や零細企業を対象とした産学官金の事業承継支援の取組について考察する。「産」としては、たとえばM&A仲介会社等が運営するマッチングサイトによってM&Aを促進する取組が有効であろう。マッチングサイトは相対的に仲介手数料が割安で、個人事業や零細企業ならばM&Aに要する費用も低く抑えられることから、通常のM&Aだけでなく個人M&Aでさえも可能にしている。当然ながら、個人M&Aは経営資源（従業員、店舗、機械設備、ブランド、取引先、販路、許認可など）をそのまま引き継げるため、一からの起業に比べて事業を始めるに際してハードルが低い。つまり、飲食業、宿泊業など数多くの業種において「居抜き」が可能となるのである。個人M&Aについては、M&Aの前に後継者候補に就労を体験してもらったり、新しく会社経営に乗り出した、経験値の低い後継者を前経営者らがどのように支援したりするのが課題である。

「学」としては、大学や専門学校での取組に期待が高まる。たとえば、首都圏の明星大学経営学部では、経営者の子息・子女を主たる対象とした「事業承継・起業コース」を設け、同族会社の後継者候補に対して英才教育を施している。地元の多摩信用金庫との共催で「TAMA NEXTリーダープログラム」も実施している。昭和女子大学は2018年10月から「“跡取り娘”人材育成コース」という女性事業継承者育成プログラムに取り組んでいる。社長を継ぐ予定の女性らは半年で組織マネジメントやファミリービジネスの心得、リーダーシップの発揮の仕方などを学ぶ。関西圏でも、関西学院大学（2011～17年）、関西大学（2013年～）などで「ガチンコ後継者ゼミ」が開講されている⁶⁾。こうした取組は個人事業主や零細企業についても親族内承継を促進するのに有効であるとともに、後継者候補のアントレプレナーシップを育てて事業承継（＝第二創業）後のイノベーションを活発にすると考えられる⁷⁾。

「官」としては、地方自治体に限定すると⁸⁾、2011年度に各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」が重要な役割を果たす。同センターでは、

専門家が後継者不在の中小企業を対象に経営資源の引き継ぎに向けて助言、情報提供、「第三者承継」時のマッチング支援などを行っている。特にマッチング支援については、同センターは2014年度に「後継者人材バンク」を設けて対応している。これは、後継者不在の中小企業に創業希望者を紹介し、創業と事業承継の同時達成を目指した取組である。同センターは中小企業庁が管轄する公的機関で、事業承継の相談・サポートに費用がかからないため、個人事業主や零細企業であっても利用は容易である。

事業承継M&Aの課題のひとつに仲介手数料の高さがある。家森編(2020)によると、M&A仲介会社の手数料は、譲渡企業の時価総資産総額(一部に株式譲渡対価)に一定率を掛け合わせて算定される(たとえば、日本M&Aセンターの場合、時価総資産総額5億円以下の部分に5%)という。M&Aは企業規模にかかわらず同様の手続を踏む必要があり、コストに差が出にくい。それゆえ、M&A仲介会社やFA(ファイナンシャル・アドバイザー)を務める金融機関は手数料に一定の下限値(フロア)を設けるケースも多く、個人事業主や零細企業は対象になりにくい。ここで期待されるのが低コストでの運営を可能にする「産」のマッチングサイトや「官」の事業引継ぎ支援センターなのである。

また、地方自治体が独自に工夫を凝らした取組を行うことにも期待したい。たとえば、群馬県高崎市では、市役所がいわゆる「絶メシリスト」をHP上で公表し、危機感を市民と共有するとともに、後継者を募り、応募者に対して積極的に事業承継支援を行っている。絶メシリストとは、絶品グルメを提供しながらも後継者不在によって廃業が懸念される個人経営の飲食店の一覧表を指す。もちろん、この取組についても、実際には「こだわりの味」を引き継いでくれる後継者を探し出すのは容易ではなく、苦戦を強いられているという(NHK総合テレビジョン, 2020)。しかし、必要に応じてITやAIの力を借りながら、このような模索ないし試行錯誤を続けなければ、各地方自治体は地域社会・経済の実情に適した個人事業主や零細企業向けの事業承継支援体制を構築するのは難しいのではないか。

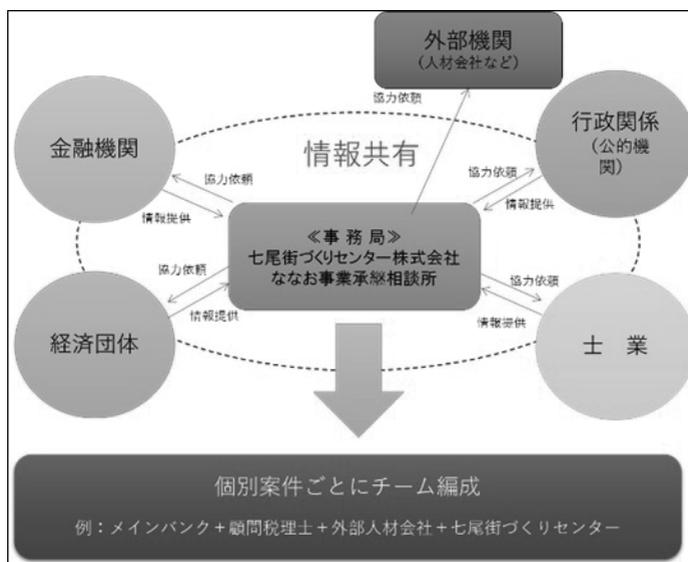
「金」としては、特に個人事業主や零細企業のメインバンクを務めることが多い地域金融機関について、低コストで、しかもネットワークを活かした事

業承継支援が求められる。地域金融機関の主な役割としては、事業承継計画の策定支援など一連の事業承継支援業務を実践すること⁹⁾、従業員承継や第三者承継の場合にM&A融資を行うこと、独自に後継者候補を対象とした講座やセミナーを開催することが挙げられる。コスト面では、第三者承継の場合、個人事業主や零細企業にとっては高額な仲介手数料が支障となりうる。たとえば、2015年に廃業した羽衣文具は、取引銀行からM&Aの経費が2,000万円(同社の利益の2年分)に及ぶと伝えられ、第三者承継を断念したという(NHK総合テレビジョン, 2016)。したがって地域金融機関は、コストに照らすと自行のM&A仲介の対象にならない小規模事業者が第三者承継を希望する場合、M&A仲介会社等が運営するマッチングサイトや事業引継ぎ支援センターを紹介することが必要になろう。地域金融機関が低コストでの第三者承継の実現に向け、自らマッチングサイトを運営することも考えられる。ネットワークについては、地域金融機関が事業承継支援業務の一環として税理士、公認会計士、弁護士等の外部専門家を紹介する場合、もともと備わっている幅広い情報網が大いに役立つであろう。

「産学官金」において互いの垣根を越えた「産官金」の支援ネットワークとしては、たとえば2018年2月に発足した「七尾事業承継オーケストラ」(政府の地方創生交付金4,000万円の一部を使う、石川県七尾市のローカルベンチャー推進事業)が挙げられる¹⁰⁾。この取組では、第三セクターである七尾街づくりセンターが「ななお事業承継相談所」の看板を掲げて事務局を担い、士業団体、経済団体、地方自治体、公的機関、および地域金融機関で構成される計23機関が専門知識・ノウハウを共有して補完し合い、後継者難の地元中小企業に対して重層(重奏)的支援を行う(図表7)。

過疎化が進む七尾市では、2015年に3,661社あった企業のうち31.5%に当たる1,153社が10年後の25年に廃業すると試算されている。こうした状況を受けて、七尾街づくりセンターは10年間で外部から300人規模の経営者を呼び込むのを計画している。そのために同センターでは、「待ちの姿勢」で地元中小企業への対応(相談、情報提供、事業承継M&Aのマッチングなど)を行うだけでなく、都市圏で合同説明会を開いたり、新経営者の株式買い取り資金を融資することを目的とした、「産官金」出資の数億円規模のローカルファン

図表7 七尾事業承継オーケストラの体制



出所：七尾市ホームページ。

ドを設立したり、事業承継（＝第二創業）に関心のある若者を主な対象とした「大人の社会見学ツアー」（1泊2日。見学先はカキの養殖業や温泉旅館）を企画したりして「攻めの姿勢」も見せている。報道によると、ツアーを通じて数人が就労体験の段階に進んだという。2020年3月には「七尾市継業バンク」というマッチングサイトを開設した。

七尾市では「七尾事業承継オーケストラ」に先駆けて「ななお創業応援カルテット」という「産官金」の創業支援ネットワークが2014年1月に構築されている。このスローガンは「身近な創業」（個人事業の立ち上げ）である。役割分担としては、七尾商工会議所が事業計画の策定支援を、のち共栄信用金庫と日本政策金融公庫が審査（事業計画のチェックとアドバイス）と協調融資を、七尾市役所が営業場所の確保・提供（空き店舗を活用）と公的な補助金（「創業者支援融資」「石川県移住創業者無利子化補助金」等）の受給に関するアドバイスを担当している。（株）overflow（2020）によると、2020年1月時点で、実績は累計84件（相談件数：同192件）に達するという。事業承継を

第二創業と捉えれば、「ななお創業応援カルテット」で培った知見を「七尾事業承継オーケストラ」でも活かせるであろう。

みらいワークスが首都圏の大企業に勤める35～65歳の管理職を対象として2020年9月に実施したアンケート調査によると、地方への転職に「興味がある」と回答したのは全体（n=1,614）の48%に上るといふ。3分の1に当たる33.4%はコロナ禍を受けて地方への関心を高めた。さらに、収入減となっても地方へ転職する可能性があるという積極派も36.7%に達する（みらいワークス、2020）。もともと、地方での暮らしには、自然に恵まれている、農林水産業や畜産業に就業しやすい、住居費が安い等のメリットが認められるが、コロナ禍に後押しされ、地方で働くことへの関心はいっそう高まっている。こうした変化は受入側の七尾市でも顕著に現れている。近日の報道によると、新型コロナウイルス感染拡大とともに、地方移住への注目が高まり、七尾街づくりセンターでは、能登地方に移り住んだ上で後継者不在の中小企業から事業を引き継ぐ相談が2020年4月に入って急増しているという。それまで問い合わせは月に2、3件にすぎなかったが、コロナ禍の下で同月は200件超に達した（『北陸中日新聞』2020年5月25日付記事）。関係者には、こうした地方への関心の高まりを好機と捉え、今後も事業承継のインフラ整備に努めることが求められる。

VI 結 語

以上、本稿では、中小企業の廃業件数が近年、高水準で推移し、今後は急増することが予測されていることに注目し、廃業にかかわるマクロ経済データやアンケート調査結果を参照して、「中小企業の2025年問題」の顕在化が日本経済にいかなる影響を与えるのかを確認した上で、小規模事業者に対する産学官金の事業承継支援の取組について考察してきた。IIでは、公表データを活用し、日本における中小企業の廃業の実態を確認した。そして、経営者の高齢化と後継者難を背景に黒字のまま廃業を選択する中小企業が後を絶たないことが分かった。IIIでは、「中小企業の2025年問題」の内容を確認した上で、それが顕在化した場合、日本経済に深刻な悪影響を与えることを明らか

にした。

IVでは、事例研究として2015年の羽衣文具の廃業を取り上げた。このケースでは、雇用と付加価値の喪失に加え、オンリー・ワンの技術・ノウハウの海外流出が生じた。Vでは、まず第1節において「廃業アンケートの調査結果」に基づき、廃業した企業の大半は個人事業主と零細企業であり、事業や業績が元経営者の個人的能力・資質等に依存し、かつ小規模であったため、短期間で円滑に経営を終了できたと考えられるものの、そのような事業者が増えていけば日本経済に悪影響が及ぶと結論づけた。次に第2節において、小規模事業者の事業承継を後押しする産学官金の取組について考察した。こうした取組には課題が山積しているものの、これからも各地域の実情に合った事業承継支援モデルの構築に向けて模索ないし試行錯誤を続けることが「中小企業の2025年問題」の顕在化を防ぐ上で必要である。

さて、本稿を締め括るに際して、若干、私見を述べたい。筆者は「中小企業の2025年問題」の顕在化を防ぐには、「関係性」(リレーションシップ)と「企業価値の『見える化』」が重要であると考え。前者については、中小企業と、税理士等の「認定支援機関」が日頃からコミュニケーションを活発に行い、関係性が強ければ、中小企業にとっては事業承継に関する相談も容易に行えると思われる。その点では、特に同機関にも含まれる地域金融機関のリレーションシップバンキングは重要性が高い。後者は、事業引継ぎ支援センターや地域金融機関の多くが実施しているもので、事業承継に向けた話し合いの中で会社の長所(競争優位性:同業他社に勝る、技術力、商品開発力、経営者の人脈、従業員のモラルなど)と短所(問題点や課題:同業他社に劣る営業力、資産の有効活用、デジタル化の推進など)を客観的に収集・分析し、文章化と図式化を行う取組である。このように会社の全体像が第三者にもはっきりと認識できるようにすれば、事業承継に向けて後継者候補との協議も行いやすくなるだろう。

脚 注

- 1) 解散とは、事業を停止し、清算手続に移行した状態になることを指す。基本的には資産超過であるものの、解散後に債務超過であることが判明し、倒産として再集計されることもある。
- 2) 大同生命保険が中小企業を対象に実施したアンケートでも、2019年1月には事業承継したいとする企業は73% (n=3,771)であったが、20年9月には58% (n=12,260)と15ptも下落した。また、同じアンケートにおいて、廃業を検討する企業は5%から7%と2pt上昇した。詳しくは大同生命保険 (2020)を参照されたい。
- 3) 以下は、渡部 (2014)、NHK総合テレビジョン (2016)、『日本経済新聞』を参照して記述された。
- 4) 羽衣文具の製造機械のうち、残りの1台は国内の同業他社、株式会社馬印 (文具メーカー、愛知県名古屋市)が引き継いだ。
- 5) このアンケートの調査結果は日本政策金融公庫総合研究所編 (2020)と井上・高木 (2020)において詳しく分析されている。
- 6) 一連の講義で中心となっているのは、千年治商店・代表取締役を務める山野千枝氏である。当初、同氏は大阪市の中小企業支援機関「大阪産業創造館」の代表理事を担い、同団体と大学が提携するという形で「ガチンコ後継者ゼミ」が開講されていたが、2018年6月に同氏が中小企業の若手後継者の新規事業開発支援に携わる「(社)ベンチャー型事業承継」を立ち上げ、現在は同法人と大学が提携する形で同ゼミが開講されている。その成果を詳しく分析・考察した文献としては、たとえば後藤 (2019)を参照されたい。
- 7) シュンペーターはイノベーションの概念を次のように列挙した。すなわち、①新製品の開発、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料・半製品の新しい供給源の獲得、⑤旧組織の破壊と新組織の形成である (Schumpeter, 1926)。彼はまた、Schumpeter (1928)において、経済史上、産業革命後に領主が企業家 (工場主)となる事例がよく見られるが、その背景には経営資源になりうる資産の「相続による引き継ぎ」(邦訳、35ページ)があり、それが企業家の役割=イノベーションを容易にしたと述べている。このように彼は経営資源を引き継ぐことの意義を認めている。
- 8) 2018年度の税制改正で導入された「事業承継税制の特例措置」など中央政府による事業承継を支援する施策については、紙幅の関係上、本稿では議論しない。
- 9) 銀行の事業承継支援業務の内容については、たとえば加藤 (2018)、家森編 (2020)を参照されたい。
- 10) 以下の記述は『北國新聞』『北陸中日新聞』『読売新聞』の関連記事を参照したものである。

参考文献

- 浅島亮子・鈴木崇久・堀内亮 (2018) 「廃業で消えるニッポンのお宝企業」『週刊ダイヤモンド』 1月27日号, ダイヤモンド社。
- 石川和男 (2017) 「事業承継支援と支援事業枠組み」『専修ビジネス・レビュー』 Vol.12 No.1。
- 井上孝二・高木惇矢 (2020) 「経営者の事情を理由とする廃業の実態と必要な支援策」『日本政策金融公庫論集』第48号。
- 内田浩史・郭チャリ (2019) 「廃業者の属性と現況」『日本政策金融公庫論集』第42号。
- 宇都宮直樹 (2020) 「事業承継 サプライチェーン守れ②」『日本経済新聞』 7月7日付記事。
- NHK総合テレビジョン (2016) 「黒字企業が消えていく～自主廃業3万社の衝撃～」『クローズアップ現代』 2月17日放送。
- NHK総合テレビジョン (2020) 「後継者がいない～事業をどう継承する」『くらし☆解説』 9月8日放送。
- 岡野雅行 (2019) 「『仕事は金儲けの手段ではない』, 痛くない注射針を生んだ哲学」『日経クロステック』 7月11日, 日経BP。 <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00864/070900001/>
- 小野有人 (2007) 『新時代の中小企業金融』東洋経済新報社。
- 加藤峰弘 (2013) 『事業再生と銀行』昭和堂。
- 加藤峰弘 (2018) 「銀行の新しい役割」『事業承継』 Vol.7, (社)事業承継学会。
- (株) overflow (2020) 「石川県七尾市の起業支援を紹介。官民連携の創業支援とは」。
https://offers.jp/media/sidejob/a_1694
- 久保田章一 (2010) 『百年企業, 生き残るヒント』KADOKAWA。
- 経済産業省 (2017) 「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」首相官邸日本経済再生本部未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合 (中小企業・観光・スポーツ・文化等) (第1回) 配布資料 (10月12日開催)。 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryoul.pdf>
- 経済産業省 (2018) 「中小企業・小規模事業者の数 (2016年6月時点) の集計結果」。
<https://www.meti.go.jp/press/2018/11/20181130004/20181130004.html>
- 国税庁 (2020) 「会社標本調査」。
<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2018/pdf/h30.pdf>
- 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」『事業承継』 Vol.8, (社)事業承継学会。
- 清水哲太 (2020) 「事業承継 サプライチェーン守れ④」『日本経済新聞』 7月21日付記事。
- (社)日本自動車工業会 (2020) 『日本の自動車工業2020』 http://www.jama.or.jp/industry/ebook/2020/book_j/book.pdf
- (社)ベンチャー型事業承継 ホームページ。 <https://take-over.jp/>

- 大同生命保険 (2020) 「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』9 月度レポート」。
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/pdf/202009.pdf>
- 大和総研編 (2020) 『地銀の次世代ビジネスモデル』日経BP。
- 中小企業庁編 (2017) 『中小企業白書』(2017年版)日経印刷。
- 中小企業庁編 (2020) 『中小企業・小規模企業白書』(2020年版) (上)日経印刷。
- 帝国データバンク (2019) 「全国・後継者不在企業動向調査 (2019年)」。<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191104.pdf>
- 帝国データバンク (2020a) 「全国『休廃業・解散』動向調査 (2019年)」。<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200107.pdf>
- 帝国データバンク (2020b) 「全国社長年齢分析 (2020年)」。<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200108.pdf>
- 東京商工リサーチ (2020) 「第8回『新型コロナウイルス』に関する影響調査」。https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200915_02.html
- 七尾市 ホームページ。<https://www.city.nanao.lg.jp/shoukan/jigyousyoukei.html>
『日本経済新聞』関連記事。
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2020) 『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』同友館。
『北陸中日新聞』関連記事。
『北國新聞』関連記事。
- 増田寛也編 (2014) 『地方消滅』中央公論新社。
- みらいワークス (2020) 「2020年度首都圏大企業管理職の就業意識調査」。<https://www.mirai-works.co.jp/pressrooms/news298>
- 家森信善編 (2020) 『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』中央経済社。
『読売新聞』関連記事。
- 渡部隆康 (2014) 「世界で愛されたチョーク生んだ羽衣文具、廃業の弁」『日経ビジネス』
12月29日号, 日経BP。
- Baas, T. and M. Schrooten (2006), “Relationship Banking and SMEs : A Theoretical Analysis”, *Small Business Economics*, 27.
- Boot, A.W.A. (2000), “Relationship Banking : What Do We Know?”, *Journal of Financial Intermediation*, 9.
- Chant, John (1992), “The New Theory of Financial Intermediation”, Kevin Dowd and Mervyn K.Lewis ed., *Current Issues in Financial and Monetary Economics*, Macmillan.
- Schumpeter, J.A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2.Aufl.,Dunker & Humblot [塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1980年].
- Schumpeter, J.A. (1928), “Unternehmer”, *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* [清成忠男編訳「第1章 企業家」『企業家とは何か』東洋経済新報社, 1998年].