

中小企業の事業承継問題における地域金融機関の役割

- 千葉県 A 信用金庫を事例として -

藤岡 美里¹、高木 俊雄²

Roles of Regional Financial Institutions in Business Succession for Small and Medium-Sized Enterprises – A Case Study on “A” Shinkin Bank in Chiba Prefecture –

FUJIOKA Misato, TAKAGI Toshio

Abstract

Japan’s declining birthrate and aging population are becoming a major concern, and the aging of the population is significant especially in rural areas. The aging of small and medium-sized business owners and the lack of successors have created the business succession problem. The government, private sector, and regional financial institutions are concerned about this issue and have established supporting systems for business succession and succession planning.

However, this supporting system is not sufficient for small and medium-sized enterprises, especially small businesses. In particular, the economic value of a these firms have not adequately been assessed during the due diligence process, and as a result, business successions have sometimes not been carried out successfully.

The purpose of this paper is to clarify the above issue, focusing on the activities of regional financial institutions, particularly Shinkin banks, as a means of problem solution. Specifically, this paper aims to clarify the above issues and the means of problem solution through the interview surveys with a particular Shinkin Bank (“A” Shinkin Bank) located in Chiba Prefecture.

序 はじめに

¹ 明治大学経営学部

² 昭和女子大学グローバルビジネス学部、昭和女子大学現代ビジネス研究所運営委員

我が国における高齢化は問題となっており、とりわけ地方では高齢化の進展が著しい(金本ほか, 2020)。中小企業の経営者においても高齢化、さらには後継者不足による事業承継問題が生じ、企業経営課題となっている(安田, 2005a)。国は GDP 低下の要因ともなる事業承継問題を解決すべく、経済産業省、中小企業庁を主管として弁護士士業や税理士、中小企業診断士等の士業や地域金融機関と連携しながら事業承継に関するサポート体制を構築している(井上, 2008)。

しかしながら、この支援制度は中小企業、特に小規模企業においては十分なものとはなっていない。特に事業承継の際、デューデリジェンスによる経済価値判断をした際に十分にその価値を把握できずその結果として、事業承継がうまくなされないことが生じている(中井, 2015)。そのため、本論文ではその問題点を明らかにするとともに、その解決手法としての地域金融機関、特に信用金庫の活動に焦点を当てて検討を行う。具体的には千葉県内に所在する A 信用金庫へのインタビュー調査を通じて課題及びその解決手段について示していくこととする。

そのため本論文ではまず第 1 節において、中小企業の事業承継に関する問題を明らかにし、そのうえで第 2 節ではこの問題に対する国、地方自治体、そして民間団体・企業の取り組みについて示す。しかしながらこの取り組みは十分ではなく問題がまだまだ存在することを第 3 節で明らかにするとともに、この問題に関する取り組みについて千葉県内の A 信用金庫を事例として述べていく(第 4 節)。

第 1 節 地域を取り巻く環境

日本の地方都市、特に過疎化が進展している地域において中小企業が抱える問題は、都市部のそれとは大きく異なっている。ここでは、地方の中小企業を取り巻く環境について、(1) 高齢化、(2) 後継者不足、そして(3) 事業承継の観点から検討していく。

まず、(1) の高齢化についてであるが、我が国の高齢化率はとどまることなく上昇し続けている。内閣府(2023)の「令和 5 年版高齢社会白書」によると、2023 年 10 月 1 日現在、1 億 2,495 万人となっており、年々減少傾向にある。日本の総人口は減少しているにもかかわらず、高齢化率は年々増加し、2023 年には 29.1% を記録している(総務省, 2023)。これは 13 年前の 2010 年の 23.0% から約 1.2 倍の増加率となり、総人口が減少する中で 65 歳以上の者が増加することにより高齢化率は上昇を続けていることが明らかである。さらに、2037 年には 33.3% となり、国民の 3 人に 1 人が 65 歳以上の者となると見込まれている(内閣府, 2023)。また、本論文で検討する千葉県は、2020 年国勢調査結果によると県内 65 歳以上の人口割合は全国 40 位(千葉県, 2020a) と低いように見えるが、千葉県高齢者保健福祉計画によると 65 歳以上の高齢者の増加率は全国 5 位、75 歳以上の高齢者の増加率は全国 6 位になると見込まれており(千葉県, 2020b)、千葉県においても高齢化は大きな問題となっている。

このような全国的な高齢化とともに、中小企業の経営者の高齢化も進んでいる。帝国デー

タバンク(2023a)を参考にすると、2022年の社長の平均年齢は60.4歳(前年比+0.1歳)と、調査を開始した1990年以降右肩上がりの状況が続き、32年連続で過去最高を更新している。なかでも千葉県の社長平均年齢は60.7歳で、全国16位を記録した。全国的に見ても、千葉県は企業経営者の高齢化が課題となっている県といえるだろう。

そのような状況下において、課題(2)の後継者不足に悩む事業者は後を絶たない。2023年に行われた帝国データバンクの調査によると、全国の後継者不在率は53.9%となり、6年連続で不在率が低下している。しかしながら、後継者に関する課題は多く残されている。同調査によると、「経営環境の急激な変化により事業承継を中断したケースや、現経営者による後継者選びの見直し、あるいは後継者候補だった人物の辞退や退社」といったケースも散見され、事業承継に課題を抱える企業が一定数存在している状況が理解できる(帝国データバンク, 2023b)。さらに、中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部(2021)によると、2021年度には、千葉県の事業承継ネットワークへの相談件数は前年度の1.7倍にもなり、直近10年間は右肩上がりに上昇し続け、後継者不足に悩む事業者は依然として多いことがわかる。データ上、全国的には後継者不在率は低下してきているが、現状、後継者不足問題はその事業者だけでは解決できない問題となっている。

上述したように、高齢化及び後継者不足は中小企業にとって大きな問題となっている。そして、これらのことから生じる新たな問題として考えられることは、本節冒頭で示した(3)事業承継問題である。そのため以下では、この事業承継問題について、3つの観点(承継の多様性、センシティブさ、企業価値)から検討していくこととする。

1つ目は、事業承継には様々な種類があり、事業者によって抱える問題が変わることから、事業承継問題は一律の方法では解決できないことだ(中小企業庁, 2023)。事業承継は、親族内承継、従業員承継、M&A(社外への引継ぎ)の3つに分類される。これらは後継者の有無と経営者の意思決定によって変わり、事業者によって様々となっている。従業員承継またはM&Aを選択した場合は、外部マッチング機関等と連携して、それら機関から事業者ごとに最適な引継ぎプロセスを提案していく。一方で、親族や従業員への承継では、多くの場合、外部機関を用いず社内で処理していくこととなる。そのため、どの事業者にも適用できる万能なサポートフローを作ることができないという問題が生じている。

また、事業承継の種類ごとの違いとして、例えば安田(2005b)によると、親族内承継の場合には先代は親族という比較的狭い選択肢の中で承継者を選ぶことになる。一方でM&Aなどの第三者承継の場合は外部から広く承継者を選定するため、才覚面において経営者の資質がある者や、経営者としての気力の充実した者を選定することができるが、しかしながら経営者が持つネットワークに依存するという問題点もある。宮崎(2006)が述べるように、企業組織は経営者や従業員等の人間関係で成り立っているため、何の脈絡もなくいきなり新しい所有者や管理者が出現することは珍しく、既に持っているネットワークを活用して承継者を見つけ出す以外は困難である。このように、事業承継の種類によって承継者の選び方や条件が異なり、承継の多様化が見てとれる。

2つ目は、事業承継はセンシティブな問題であり、他人に相談しにくいことが挙げられる。非上場の中小企業者を対象にした、東京商工会議所のアンケート調査(2018)によると、事業承継の相談相手として最も件数が高かったのは顧問税理士・公認会計士の48.4%、次いで親族・友人の19.2%であった。さらに、相談先がわからないと答えたのは全体の7.1%であった。回答率が高かったいずれの相談先も、事業承継を直接的に解決できる相手ではないため、十分に事業承継が検討できているとは言えない。さらに、杉田(2023)は石川県事業承継・引継ぎセンターのセンター長である多田久俊氏に対するインタビュー調査を行い、石川県(地方部)における第三者承継の問題について明らかにした。多田氏はインタビュー調査で「都市部だと、例えばIT関係の会社を経営、東京に事務所を持っているが自分は70歳になったため引退し事業を譲りたいと考えている。家は埼玉にあるため自分自身の自宅、プライベートと事業は全く交わっていない。そのため、第三者に売ったとしてもプライベートは関係ないので誰にも(売ったことが)分からない。ところが地方へ来ると店舗兼住宅のようなケースが多く、その会社の経営者が変わるということになると非常に周りの目を気にする。センシティブなんですよ、地方の方が」(杉田, 2023: 20)と話した。このように、特に地方の中小企業では、都市部と比較すると後継者が見つからないという理由だけではなく、近隣の人間や同業者等の視線を気にしてしまうといった理由によって廃業を選択せざるを得ない経営者が存在することが明らかとなった。つまり周囲の視線によって、事業承継が困難となっているという、センシティブな問題がそこに存在している。

3つ目は、M&Aにおいて事業を後継者や外部企業である買い手に引継いでもらおうとしても、売り手企業の価値が正確に評価されない、あるいは債務超過等で価値がマイナスになるために引継ぎ相手が見つからないことだ。事業を引継ぐ際に、買い手が重視するのは、売り手企業の将来性や見込める利益であろう。しかしながら、企業価値は1株当たりの価格といった数値的なものでしか判断できない。M&Aにおいて、企業価値を評価する方法は、(1)時価純資産に着目したもの、(2)収益やキャッシュ・フローに着目したもの、(3)市場相場に着目したもの等があげられる(中小企業庁, 2015: 54)。

例えば中井(2010)は、「譲渡対象が親族ではなく第三者の場合、収益性の良し悪しが譲渡を決定づける要因になっている」(中井, 2010: 51)と述べている。中井(2010)では、実際に事業承継をおこなった企業と、引き受け先があったにもかかわらず事業承継をおこなわなかった企業での事業承継の決定要因を分析すると、企業が有するストックとしての資産価値より、フローとしての収益価値の存在が事業承継の確率を高めることが明らかになっている。このように、買い手は主に売り手企業の株価で企業価値を判断しているため、株価やその他資産額以外の価値基準がなく、買い手が重視する売り手の技術力、営業力、商品性、サービス等の事業性や今後見込まれる利益を現在価値に還元した収益性さらにはその地域への貢献などの目に見えない価値が十分に検討されているとは言えない。さらに、中小企業のなかでも、株式のない個人事業主のような小規模事業者ほど、企業の数値的価値が表わされず、価値がないと評価され、引継ぐ相手が見つかりにくい現状がある。

このように、地方の中小企業が抱える問題として高齢化と後継者不足から生じる事業承継があげられる。中でも事業承継においては、事業承継の多様性、センシティブさ、企業価値の不安定さが問題となり、思うように承継が進まないケースが多い。

第2節 事業承継問題解決にむけた現在の取り組み

これまで述べてきたように、中小企業の高齢化に伴う後継者不足と事業承継は我が国において大きな問題となっている。我が国の経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である(中小企業庁,2022)。そのため、政府や企業、金融機関は事業承継問題解決にむけた様々な対応策を講じている。

例えば、中小企業庁及び独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営している事業承継・引継ぎセンター(2024)がこの問題に対してアプローチを行っている。当センターのホームページによると、事業承継・引継ぎ支援センターは国が設置する公的相談窓口であり、中小企業の事業承継に関するあらゆる相談に対応している機関である。また、このセンターは、各都道府県に設置され主に第三者承継支援を行ってきた事業引継ぎ支援センターと、主に親族内承継を行うために事業承継診断、専門家派遣事業を行っていた事業承継ネットワークが統合されたものである。そのため、事業承継・引継ぎ支援センターは、事業承継支援をワンストップで行える機関であるといえる。ワンストップ化することで、事業者がより相談しやすい環境整備に努めていることがわかる。

そして、事業承継・引継ぎ支援センターが主に行っている支援策は3つある。1つ目は、第三者承継支援である。事業者が後継者として企業外の人間を希望している場合、案件によっては民間業者や金融機関等へつなぎ、事業承継に必要な手続きのアドバイスまで行う。また、後継者人材バンクを活用して、マッチングから成約までを支援する。2つ目は親族承継支援である。地域の支援機関、金融機関と連携し、「事業承継診断」等による事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行うとともに、「事業承継計画」策定支援を通じ、事業承継に関する悩みや課題解決のサポートを行う。3つ目は、経営者保証解除³に向けての支援である。事業承継の際に、先代の負債も引き継ぐことは後継者の負担となり、承継が円滑に進まない要因となるため、経営者保証を解除することが求められる。このことへの対応もセンターは行っている。

一方で、民間企業及び団体による事業承継についてであるが、これは一般的に M&A 支援機関により行われている。M&A 支援機関は民間企業が提供する事業承継のマッチング団体である。M&A 支援機関は多く存在し、事業者は自社にあった企業を選択できる。売り手と買い手は M&A 支援機関へ登録し、自社と条件が合致する企業を探す。条件が合致する企業

³ 経営者保証とは、中小企業が金融機関から融資を受ける際、経営者個人が会社の連帯保証人となり、企業が倒産して融資の返済ができなくなった場合は、経営者個人が企業に代わって返済することを求められることである(中小企業庁,2024)。

があれば、連絡をとり、面談を経て株式譲渡の契約が成立する。M&A 支援機関による企業のマッチングにむけたサポートや仲介、また相談対応は、基本的に事業者からの申し出がないと行われたい。さらに、はじめに M&A 支援機関に登録する際に、電話相談に無料で応じる企業も存在するが、その後追加のサポートを受ける場合は手数料が発生することが少なくない。例えば、成約時に売買価格の数パーセントを手数料とする企業や、登録時から月額料金が発生する機関等が存在する。

また、地域金融機関もこの事業承継に対して関与している。地域金融機関は地元中小企業経営者に対する事業承継アンケート、事業承継セミナー、個別相談会を実施している。まず、営業職員による個別訪問などを通して相手事業者との信頼関係を築き、事業承継に関する問題点を探る。なにか問題点や課題が明らかになると、相手事業者をセミナーや相談会へ積極的に誘う。これらの機会を通してさらに詳細に問題点を明らかにし、金融機関内で精査される。次に、税理士/弁護士/公認会計士や事業承継・引継ぎ支援センターへ紹介し、彼らとともに相手事業者への個別訪問をする。このように取引相手の中小企業に対して、事業承継に関する問題が潜んでないかを地域金融機関が把握し、問題解決にむけて行動しているといえる。

このように、事業承継に悩む中小企業の経営者が増えている現状から、政府や M&A 支援機関、そして地域金融機関は積極的に事業承継のサポートをする体制を整えつつある。複雑な事業承継問題に向き合うべく、各機関はサポートのプロセスの中に段階を設けて、相手事業者にとって必要なサポートをその時々で判断して実行している。さらに、中小企業基盤整備機構(2023)によると、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談件数の増加とともに、後継者とのマッチング成約件数も増えており、現在の取り組みは中小企業にとって貢献しているように見える。多くの支援機関が存在し、政府、M&A 支援機関、地域金融機関はそれぞれ異なるアプローチで事業者を支援しているため、中小企業の周りには事業承継について相談できる環境は整備されつつある。

しかしながら、中小企業の承継については積み残された課題も存在している。それは先にも部分的に述べているが、企業の適正評価手続き(デューデリジェンス)についてである。中小企業、特に地方部に存在する小規模企業の多くは資本市場において価値ある存在であるとの評価ができないことが多い。たとえ当該地域において潜在的な価値が存在していたとしても、金銭的な価値、とりわけ株式評価ができず、瑕疵を懸念されマッチング相手が見つかりにくいという現状が存在する(筆者による信用金庫員への聞き取り)。そのため、黒字経営であったり(中小企業庁, 2014)、魅力ある製品サービスを提供する企業であっても、後継ぎを見つけることができずに廃業することや、事業を承継する場合でも承継にむけて時間がかかってしまうことが問題となっている。

このように、政府並びに M&A 支援機関、地域金融機関は中小企業の事業承継にむけた支援策やサポート体制を整えてきた。しかし多岐にわたるサポートがあるにも関わらず、積み残された課題として企業価値の創出と見える化が十分ではないことがいえる。

第3節 調査および結果

3-1 調査目的

上述のように中小企業の事業承継については、国、地方自治体及び民間によるサポート等がなされており、一定の成果を生じさせている。しかしながら、先に述べたように企業価値評価においていまだ課題が残存しており、その結果として承継ができない状況もまた存在している。そのため、本論文においてはこの残された課題を解決するために、積極的に対象企業の企業価値を向上させ、その結果として事業承継を成立させている千葉県内の A 信用金庫を対象にし、インタビュー調査を行う。具体的には、A 信用金庫が過去/現在に行った事業承継にむけた取り組み内容や地域企業との関わり方、事業承継問題に対する思いなどについて調査を実施した。

3-2 千葉県 A 地域及び A 信用金庫の概要

インタビュー調査に先立ち、千葉県 A 地域についての過去及び現状について示す。

千葉県の A 地域は千葉県北東部、利根川下流の水郷低地に位置している。A 地域中心部には現在でも当時を偲ばせる町家や土蔵が群をなし歴史的町並みを形成している。歴史的には、江戸時代から昭和初期にかけて利根川の舟運によって繁栄した一大商業都市であった(小堀, 2001)。江戸中期は、利根川の舟運を生かして、米や酒、みりん、佃煮等の醸造品を江戸へ送る中継地として栄えた。その後、1898(明治 31)年に成田鉄道株式会社により成田~佐原間が開通すると、鉄道によって運ばれた貨物を水運を利用して運送することで繁栄し、河岸通りが荷車や貨物で賑わった(小堀, 2001)。しかしながら、1933(昭和 8)年に成田線が銚子の松岸まで延長し、さらに 1936 年に水郷大橋が開通すると、交通体系は大きく変化し、舟運産業は徐々に衰退していった(小堀, 2001)。そのため、市街地は衰退を余儀なくされ、現在では若者は職を市外、県外に求め、定住人口減少が著しい地方都市となっている。事業承継支援ネットワークちば事務局(2021)のアンケート調査によると、千葉県全体の中小企業の経営者年齢は 60 代以上が約 75%を占めており、経営者は高齢化している。また帝国データバンク(2022)によると、同県における年代別の後継者不在率は、60 代で 37.4%、70 代で 30.0%、80 代以上で 21.8%となっており、年代が上がるにつれて不在率が低下しているものの依然として解消にむけた取り組みが行われている。このように、千葉県では高齢化とともに後継者不足問題にも直面していることが明らかである。さらに A 地域でも人口の減少と高齢化が進んでおり、65 歳以上の人口比率は 1990 年には 15.3%であったがその後 2005 年には 24.8%、2020 年には 35.8%となっている。

本論文における調査対象である A 地域に本店を置く A 信用金庫は 1929 年 3 月に創業され、今日まで約 95 年間、地域の住民並びに事業者の金融支援に取り組んでいる。健全経営と地域密着を不変の基本方針として堅持し(A 信用金庫 HP)、地域の企業と連携したイベントの開催や、A 地域で毎年行われる大祭の運営を行っている。また、都内の民間企業と協力

してビジネスアイデアのブラッシュアップと実践支援をセットにしたアイデアコンテストを実施し、地域に還元できる新たなアイデアの創出と地域企業の運営サポートにも取り組んでいる。

また、事業承継問題解決にむけて、A 信用金庫では事業承継についてのセミナーを若手職員中心に開催し、「事業承継を成功させる対策実施の手順」を社員へ配布している。また、営業職員による取引先企業に対する定期的な個別訪問をしてカウンセリングを行い、事業承継に関する問題点が見えてきたら、部署を超えて金庫全体に共有し支援に取り組んでいる。

3-3 インタビュー調査の概要

インタビュー調査に先立ち、2022 年 8 月に現状について事前調査を行った。対象は A 信用金庫の B 氏である。この事前調査によって、事業承継に関する問題点として事業承継問題は A 信用金庫内でも非常に重視している問題であり、常に頭を悩ませているということ、またさまざまな支援・サポートを行っている一方で、解決にはかなりの時間がかかってしまうという、事業承継問題への危機感と課題解決の難しさが明らかになった。この事前調査で得た知見を踏まえて、A 信用金庫に対して、2022 年 10 月 7 日にインタビュー調査を行った。インタビューは 1 時間 22 分実施し、対象者は A 信用金庫の地域金融推進部の管理職の 2 名であった。インタビュー調査は半構造化の聞き取り調査方式で行われた。半構造化聞き取り方式とは、事前に大まかな質問事項を決めておき、回答者の回答を踏まえてさらに詳細に聞き取る方式である(Flick, 2011)。そのため、あらかじめ以下のような質問項目を事前に回答者に送信し、その上でインタビューを行った。また事前に質問項目を送信していたため、回答者は A 信用金庫の内部資料も持参して説明がなされた。

質問項目

- ・ 過去/現在の事業承継/後継者不足に悩む中小企業へむけた取組みの有無
- ・ 過去/現在の取組みの具体例
- ・ 過去/現在の取組みを通して感じたこと
- ・ 地域の中小企業とどのように信頼関係を築いているのか
- ・ A 地域における事業承継の課題
- ・ 中小企業の事業承継問題に対する地域の金融機関の役割としてどのようなことを期待するか

3-4 インタビュー調査結果

インタビュー調査では、主に(1)事業承継に関する A 信用金庫の取組み、および(2)第三者承継によって事業の引継ぎが成功した例、(3)事業承継問題に対する A 信用金庫の思いについて説明がなされた。

まず(1)についてであるが、A 信用金庫では、当該地域の事業者に対して事業承継のセミナーを行い、また個別で相談に応じる体制を整えている。特に、A 地域の高齢化と後継者不足を問題視し、営業職員に対しても事業承継問題に関する理解を深めてもらおうと、職員向け研修を継続しながら、事業承継に対する意識の醸成、知識の向上に取り組んでいた。

また(2)については積極的に事業承継の重要性について、A 信用金庫会員に対して告知することで理解を促していった。一方で、このような取組みを通して感じたことは、事業承継問題の複雑さと解決の難しさといった苦悩であった。事業承継問題は後継者を見つけることが最終的なゴールとなっているが、そもそも売り手企業には買い手がほしくなるほどの技術力、商品、サービス、取引先等の価値が必要とされる。しかしながら、その価値は1株当たりの評価額といった数値的なものでしか判断できず、目に見えない価値は評価されにくい。さらに、すべての企業価値は定量化されておらず、この見えない価値を見える化することは時間と体力を要する。長期にわたり、事業者との面談から商品やサービスに関する新たな提案など様々な支援が必要で、A信用金庫の負担は少なくない。

この具体的事例として事業承継がなされた Z 商店は、A 地域で 90 年以上続く老舗佃煮製造販売企業である。当時の経営者には 3 人の子が存在していたが、いずれも女性であり、またすべてが市外に嫁いだため、親族内に承継者がいない状況であった。このことから、事業をいかに存続するかを検討するために A 信用金庫が主催する事業承継セミナーに参加した。そして、A 信用金庫は Z 商店に千葉県事業承継・引継ぎ支援センター（以下センター）を紹介し、登録およびマッチングへの準備をすすめた。センターは希望条件に合致する譲受希望者を紹介し、複数事業者と面談を行ったが、いずれも合意は得られなかった。その原因として、譲受希望者側の既存事業との相乗効果が見いだせないことや詳細の条件が合わないこともあげられたが、その根本的な原因は企業価値が低いことだった。そのためセンターではこれ以上のマッチングが見込めないとして、A 信用金庫に対して Z 商店の企業価値をあげるように依頼した。A 信用金庫は Z 商店の強み・弱みを分析して、取扱商品の磨き上げや新たな販路の獲得、経営の見直しを行った。また、承継の際の障壁にならないように少数株主・名義株等の株式分散の実態把握を含む、株主構成の問題点を把握し、対応した。このような A 信用金庫による Z 商店の企業の育成と価値向上は約 6 年間にもおよび、ようやく株式譲渡契約の締結に至った。

さらに(3)についてであるが、事業承継の問題解決にあたっては企業経営者との密なコミュニケーションが必要であると A 信用金庫は話す。先にも述べたように、事業承継は経営者にとってセンシティブな問題であり自社の事業承継に関する悩みを積極的に他者へ相談する経営者は少ない。オープンな場である事業承継セミナーだけでは、経営者が抱える悩みに気づけず、承継問題が明るみに出た際手遅れの場合もあるという。そのため、A 信用金庫ではセミナーの開催とは別に、企業へ直接うかがい経営者と面談を繰り返している。各企業へ担当金庫員が割り振られており、対面で何度も会話をすることで、経営者との信頼関係を少しずつ築きながらセンシティブな問題である事業承継に関して話してもらえるように取

り組んでいる。

また、A 地域にとっては企業経営者の高齢化と人口の減少に直面している。そのため地域経済維持と発展のためには企業の安定した運営と引継ぎが必要となるが、事業承継問題の解決には時間と労力がかかることが課題となっている。密なコミュニケーションが必要とはいえ、A 信用金庫員がつきっきりで企業のサポートをすることはできない。さらに、A 信用金庫では事業承継にむけた特別部署が設けられているわけではなく、ほかの業務の傍ら、営業職員が経営者との面談を行っている。

第4節 考察

上述の調査結果から、中小企業の事業承継について、次のような考察が導き出すことができる。まず、センター、M&A 支援機関、地域金融機関は事業承継を問題視し、各機関でそれぞれ違ったアプローチで事業者への支援を続けている。しかしながら、事業承継は事業者ごとに困難点や問題点が異なるため、個別具体的で複雑な問題である。センターや M&A 支援機関は事業承継に悩む多くの企業を抱え、売り手と買い手を短期間でマッチングさせることを主な取り組みとしているが、しかしながら中小企業の経済的価値の問題が存在しているためすべてに対して対応することが困難となっている。一方で、地域金融機関は、A 信用金庫のように事業承継にむけて長期的な企業の育成を行い、企業の価値向上の手助けをする役割を担っているがそれには時間がかかっている。とりわけ、地域金融機関とは融資を通じて地域経済の活性化をサポートすることが主な役目であるが、今日では上述のような時間をかけての企業価値向上もその業務として行っている。

このような取り組みには 2 つの理由があると考えられる。1 つ目は、企業の存続が結果として地域金融機関の持続に資することがその理由である。取引先の企業が廃業となってしまうと、地域金融機関の存続性が困難になる。また地域金融機関、とりわけ信用金庫は地域限定の金融機関であるため、地域企業が衰退・廃業となると、地域全体が衰退し、そして信用金庫の地盤も低下することとなる。そのため、A 信用金庫では、A 地域における経営者の高齢化と後継者不足に関して危機感を持ち、事業承継問題に対して積極的に取り組んでいる。

2 つ目は、地域金融機関の強みである事業経営者と親密なコミュニケーション、そして事業者の経営や株式持ち分等の把握によって、解決策をともに考えていくことである。事業承継問題に携わる A 信用金庫員によると、事業承継問題や今後の経営方針などは公には話しにくいセンシティブな問題であり、経営者がひとりで抱え込んでしまうことが多い。そのため、時間をかけて経営者と信頼関係を築き、彼らの思いや意思を探りながら解決にむけて取り組んでいく必要があることが明らかとなった。

以上のことから、中小企業の事業承継問題の解決にむけては、センシティブな問題である事業承継について企業が相談できること、企業経営者との信頼関係を築けること、地域に根差し事業承継問題を発見できること、さらに企業価値の向上と見える化をサポートできることが必要であることが理解できる。これらはインタビュー調査結果で示された「事業承継

は経営者にとってセンシティブな問題であり自社の事業承継に関する悩みを積極的に他者へ相談する経営者は少ない」ことや、A 信用金庫の過去の事例より「A 信用金庫は Z 商店の強み・弱みを分析して、取扱商品の磨き上げや新たな販路の獲得、経営の見直しを行った」ことから明らかとなっている。地域金融機関による事業承継問題解決にむけた継続的な取り組みが全国的に展開されれば、地方部や過疎地域、そして日本全体の中小企業の存続と地域経済の維持・発展が期待できるといえよう。

第5節 おわりに

本論文では、千葉県の実例をもとに、事業承継の問題点と解決にむけた取り組みについて論じてきた。地域の高齢化と後継者不足によって、多くの中小企業は事業承継問題に直面していることが明らかとなった。政府、民間企業、地域金融機関は中小企業の事業承継を問題視し、各機関様々な取り組みを行っている。だが、A 信用金庫へのインタビュー調査を通して、事業承継問題は短期的に解決できないため、信用金庫等による長期的な支援が必要であることがわかった。事業が円滑に引き継がれるためには企業の育成を行い、価値を向上させなければならない。この役割を担うべき機関が、地域金融機関なのではないだろうか。

さらに、従来、事業承継には売り手と買い手のマッチング場所の提供が求められ、様々な機関はこの要望に応えようとサポート制度や仕組みを提供してきたが、それでもなお事業承継には容易に解決できない問題点が潜んでいることがわかった。そこで、地域金融機関へのインタビュー調査を行い、職員の生の声を聞くことによって、事業承継では単に企業同士をマッチングさせることを目的とするのではなく、企業の育成から価値向上までのサポートが必要であることが明らかになった。これらのことについて明らかにしたことが本稿の成果であるといえる。

一方で、残された課題も存在する。A 信用金庫の職員は、「事業承継は永遠の課題」だと話した。事業承継は継続的に行っていくべきことであるが、解決にむけては時間も体力も要する。企業との信頼関係の構築から、育成、価値向上までを支援する地域金融機関の負担を見逃すことはできない。地域金融機関によっては、事業承継のサポートに関して手数料を請求する場合もある(筆者による信用金庫員への聞き取り)。彼らの負担を考えると、手数料を取るべきであると考えるが、事業者が事業承継について相談する際の障壁になる可能性がある。地域金融機関による企業の育成と価値向上を継続的に行っていく仕組み、さらには企業が事業承継問題に対してできる限り負担がなく取り組める仕組みについては今後の課題としたい。

<参考文献>

井上考二(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun0811_01.pdf)『日本政策金融公庫論集』第一号、日本政策金融公庫、2024.03.12.

- 金本佑太, 高野和良, 張夢心, 高寄浩平, 入江彩夏, 武雯涵, 岡部恒輝, 榎谷若菜, 宮崎真弥
(2020)「地方都市高齢者の地域生活支援に関する一考察：山口県光市 M 地区の事例
から」 ([https://catalog.lib.kyushu-
u.ac.jp/opac_download_md/4772287/010_p077.pdf](https://catalog.lib.kyushu-u.ac.jp/opac_download_md/4772287/010_p077.pdf))『人間科学共生社会学』九州大学、
2024.03.12.
- 小堀貴亮(2001)「佐原における歴史的町並みの形成と保存の現状」 ([http://hist-
geo.jp/img/archive/195_021.pdf](http://hist-geo.jp/img/archive/195_021.pdf))『歴史地理学』第41巻4号、歴史地理学会、2024.01.09.
- 佐原信用金庫 (2023)「地域金融への取組み」 (<https://www.shinkin.co.jp/sawara/>)
2024.01.09.
- 事業承継・引継ぎ支援センター(2024)「事業承継・引継ぎセンターの支援内容」
(https://shoukei.smrj.go.jp/tips_box-booklet.html) 2024.01.09.
- 事業承継支援ネットワークちば事務局(2021)「令和3年度 事業承継アンケート結果分析」
杉田竜也(2023)「【課題研究報告書】地方部における第三者承継における目的の研究～石川
県 事業承継・引継ぎ支援センターの事例を参考として～」
(<http://hdl.handle.net/10119/18261>) 北陸先端科学技術大学院大学、2024.01.09.
- 総務省(2023)「統計からみた我が国の高齢者 - 「敬老の日」にちなんで -」
(<https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics138.pdf>) 2024.01.26.
- 千葉県(2020a)「千葉県高齢者保健福祉計画 (令和3年度～令和5年度)」
千葉県(2022b)「千葉県の事業承継への取組」商工労働部経営支援課「令和4年度第1回「金
融機関等連絡会議資料」
- 中小企業基盤整備機構(2023)「令和4年度 事業承継・引継ぎ支援事業の実績について～事
業承継・引継ぎ支援センターの成約、相談件数ともに過去最高～」
([https://www.smrj.go.jp/org/info/press/2023/ool3bn0000008b4m-
att/20230530_press01.pdf](https://www.smrj.go.jp/org/info/press/2023/ool3bn0000008b4m-att/20230530_press01.pdf)) 2024.01.09.
- 中小企業庁(2014)「第3部 中小企業・小規模事業者が担う我が国の未来」
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/08Hakusyo_part3_cha
p3_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/08Hakusyo_part3_chap3_web.pdf)) 2024.01.09
- 中小企業庁(2015)「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～」
(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2015/150407hikitugi1.pdf>)
2024.03.12.
- 中小企業庁(2022)「令和3年度の中小企業の動向」
(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>)
2024.01.09.
- 中小企業庁(2022)「小規模企業白書概要」
(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/2022gaiyou.pdf>)
2024.01.09.

- 中小企業庁 (2023) 「事業承継ガイドライン」
(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf) 2024.01.09.
- 中小企業庁 (2024) 「経営者保証」
(<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/#about>) 2024.01.09.
- 中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部(2021)「令和3年度事業承継・引継ぎ支援事業主要実績(速報データ)」(https://www.smri.go.jp/org/info/press/2022/ki772s0000002mv1-att/20220609_press_01.pdf)2024.01.09.
- 帝国データデータバンク(2022)「特別企画:「後継者不在企業」動向調査(2022年・千葉県)」
(https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s221201_26.pdf)2024.01.26.
- 帝国データバンク(2023a)「全国社長年齢分析調査」
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p230606.html>) 2024.01.09.
- 帝国データバンク(2023b)「全国企業「後継者不在率」動向調査」
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p231108.html>) 2024.01.09.
- 東京商工会議所(2018)「事業承継の実態に関するアンケート調査」(<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=113366>) 2024.01.09.
- 内閣府(2023)「令和5年版高齢社会白書」(https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/05pdf_index.html) 2024.01.26.
- 中井和敏(2015)「中小企業における事業承継問題」
(<https://togaku.repo.nii.ac.jp/records/176>)『東洋学園大学紀要』第23号、東洋学園大学、2024.01.09.
- 中井透(2010)「小規模企業における事業承継の決定要因」
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/jmda/9/0/9_0_46/_pdf)『日本経営診断学会論集』第9巻、日本経営診断学会、2024.01.09.
- 宮崎哲也(2006)「M&Aにおける失敗リスクの研究」(<https://tezya.sakura.ne.jp/pdf/m-and-a-failure.pdf>)『九州情報大学研究論集』第8巻、九州情報大学、2024.01.26.
- 安田武彦(2005a)「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか」
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200508_05.pdf)『中小企業総合研究』創刊号、2024.01.09.
- 安田武彦(2005b)「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」
(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/05j018.pdf>) RIETI 独立行政法人経済産業研究所、2024.01.09.
- Flick, U. (2011). Planning Social Research: Steps on the Research Process. *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*. United States of America.: SAGE Publications Ltd, 77.