

地域経済の持続可能性と 中小企業の事業承継

佐竹 隆 幸
 (関西学院大学大学院)
 (経営戦略研究科教授)



「地域=中小企業」といってよいほど、日本経済において中小企業が地域経済や社会に果たす役割は大きい。中小企業は経営活動を通じて経済のみならず技術や技能、文化の承継においても重要な存在であり、地域経済活力の源泉として地域の雇用と財政をも支える役割を果たしている。日本の人口減少局面に加えて、大都市への一極集中化は全国の地域中小企業の存立において近い将来、危機を招くことが懸念されている。すなわち地域経済の崩壊を招くことを意味している。地域中小企業は「永続的にその地域に存立していく経営実現 (going concern)」が求められる。こうした経営環境の下で、現代の日本の中小企業に関して深刻化する問題は以下の3点である。第1は、事業承継の問題である。ファミリービジネスの色彩が強い中小企業は血族親族からの事業承継が主流であった。ところが血族親族のみからの事業承継者確保が困難となり、中小企業の廃業につながる事例が全国各地で多く見られる。第2は、人手不足の問題である。2018年問題といわれる新規学卒者の減少傾向は中小企業の雇用に影響を与え、さらに大企業との雇用条件格差等による中小企業の黒字廃業が現実化している。第3は、地域間格差問題である。地域創生の背景には「地域」の人口減少が招く地域の衰退、さらには「都市」、「地方」間格差拡大など、日本の中小企業が基盤とする「地域」そのものが消滅の危機に直面しているのである。また、中小企業には低賃金や後継者不足等のネガティブイメージもあり、日本の少子高齢化を顕著に反映する問題、とりわけ事業承継問題が重くのしかかっている。

中でも状況が深刻化するなかで注目すべきは中小企業の事業承継問題である。経営者自身の高齢化に加えて事業承継者の発掘・育成が円滑に進んでおらず、その結果、事業承継者の不足・不在が顕在化している。『中小企業白書2014年版』(中小企業庁)によれば、事業承継難で中小企業の廃業が増加しているが、廃業した中小企業の約半数が経常黒字という特異な状況がみられる。景況感の回復基調でいわゆる“資金繰”に行き詰まり倒産・廃業する中小企業は減少傾向を示す一方、後継者不在によって廃業するケースがむしろ目立つようになっている。全国中小企業約127万社が後継者不在の状態にあり、このまま黒字廃業を放置すれば、2025年までに累計約650万人の雇用喪失と約22兆円の国内総生産(GDP)が失われる可能性がある。そこで日本経済の苗床であり地域経済の根幹を成す中小企業の事業承継を円滑に進めるうえで、解決していくキーファクターは企業家精神である。日本経済及び地域経済社会における中小企

業の事業承継問題の課題解決に貢献を果たすものとする。

日本の産業政策・中小企業政策において事業承継施策は対処療法的施策にとどまっている。そのため事業承継の円滑な運用に向けての政策効果を上げているとは必ずしもいえない。一般的にM&Aでは財務データが企業価値を決定する中心的な要素となっており、経営理念・社内風土・歴史等の暗黙知となりうる無形財産が評価されにくい傾向にある。日本の中小企業経営者が事業承継を行う際に、第三者は可視化しうる客観的指標等を中心に評価する傾向があるため、中小企業の質的な評価がされにくい。しかし、中小企業にとって本質的に重要なのは経営の「量（数値）」を追求することではない。経営の「質」を追求することである。中小企業経営の「質」を形成する要因は長年形成してきた経営理念であり、育成してきた人材である。「質」の担保にはサステナビリティの実効性を高める手段として事業承継が重要となる。理念の継承、経営の継承、議決権（担保・保証も含む）の継承、歴史の継承を経てこそ事業承継は完結する。事業承継を完結させるには、「ヒト」を最重要視する経営、すなわち今こそ、日本的経営を再評価すべきである。

日本的経営の評価については、経営品質がサステナビリティ実現の重要な要素と認識されている。その要素として「イエ」という組織重視の日本の文化・伝統の存在が日本的経営を支えている。その根底に企業家精神に裏打ちされた事業承継がある。経営者の地域で存立し続けようとする企業家精神の実効性を高めることが地域創生、すなわち地域間格差解消の大きな課題となる。事業承継問題は、企業と地域、サステナビリティとの関連性を軸に考えていく必要がある。

近年の日本では、雇用問題としての、「働き方改革」が大きな課題となっている。高度な成熟社会においても、日本人独特の性質である、いわゆる「働きすぎ」的な側面がまだまだ、根底に流れているのかもしれない。従業員の過労死や自殺が問題となるなかで、政府は労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するための「働き方改革」を推進し、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保等を目指している。「働き方改革」の議論では、雇用環境の改善は必要ではあるが、一方で企業としての価値創造と労働生産性の向上との両輪で考えていく必要がある。つまり労働時間の是正や賃金体系の構築は「量」の問題であり、労働生産性の問題は「質」として、捉えられるべきであろう。この意味で、事業承継を契機として、経営理念や組織文化等の継承すべきところは継承するとして、その上で新たな価値創造としての経営のあり方、雇用のあり方、地域との関係のあり方などについて再構築する機会となる。

地域間・企業間格差拡大の一方で、産業振興・地域活性化のための取組が進められている。この取組を持続させ地域経済を回復させるためには、地域においてイノベーションを創出する人材育成の体制・仕組創りが急務であり、それには有効な事業承継プロセスに関するビジネスモデルの創造が不可欠であろう。地域の産業振興・地域活性化に貢献するために必要とされる戦略・政策を策定・調整し、実効性のある地域の創造的な発展を進めていかなければならない。すなわち事業承継を契機として、いままさしく経営者の「質」が問われているのである。