

事業承継問題を解決する

～早期対応が拓く、事業の持続可能性～

はじめに

近年、中小企業の6割以上が「後継者不在」に直面している。それに伴い、事業の承継ができないことによる休廃業・解散を余儀なくされる。人口減少の流れにおいて、国内市場の縮小や労働者数の減少は不可避である。そのため、企業経営や事業承継に関してはパラダイムシフトが必要である。

さらに県内では、新型コロナウイルスの影響や熊本豪雨の被害が重なり、企業の経営環境は悪化している。持続可能な経営のためには、経営者はできるだけ早い時期に事業継続・承継を決断することがカギである。持続可能な経営につながるための事業承継問題を取り上げる。

1 国内の「休廃業・解散企業」動向

- 2019年に全国で休廃業・解散した企業は4万3,348件。
- 休廃業・解散した企業の経営者は、60代以上が全体の83.5%を占める。

(1) 「休廃業・解散企業」推移

2019年に全国で休廃業・解散した企業は4万3,348件（図表1）。倒産企業数は増加したが、休廃業・解散企業数は2年ぶりに減少した。しかしながら、2020年は新型コロナウイルスの影響で、全国的に企業倒産が表面化している。それに伴い、休廃業・解散件数も増加する恐れがある。

中小企業庁は、現状を放置すれば2015年から2025年頃までの10年間の累計で「約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある」と指摘している。これは文字通り、我が国の経済活動に多大な影響を及ぼしかねないことを意味している。

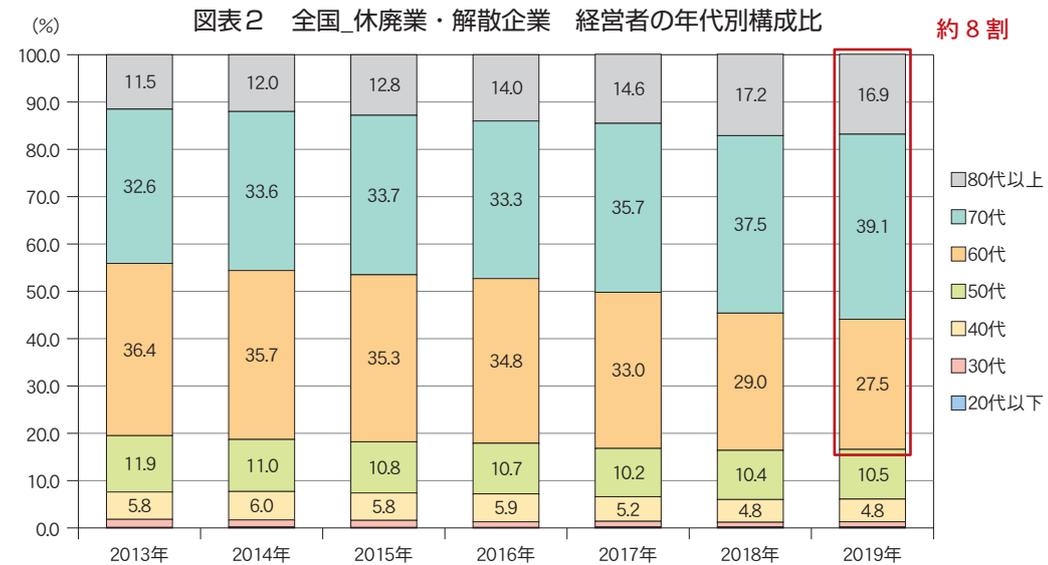


資料：東京商工リサーチ「TSR情報」を基に当研究所作成

(2) 休廃業・解散企業 経営者の年代別構成比

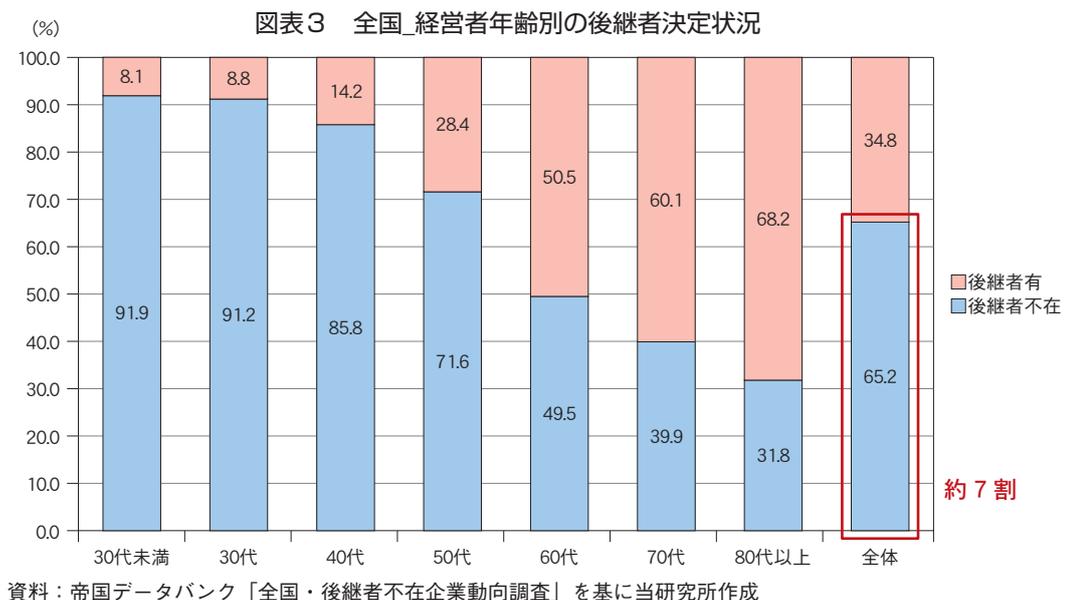
休廃業・解散した企業は、高齢経営者が多い。休廃業・解散企業経営者の年代別構成比は70代が最も多く、全体の約8割は60代以上が占めている（図表2）。

2019年は2018年と比べて、60代・80代の事業承継は進んでいる。一方で、事業の承継者を見いだせないまま70代を迎えた経営者も多いとみられる。



(3) 経営者年齢別の後継者決定状況

後継者決定状況を年齢別に見ると、約7割の企業が後継者不在問題に直面している（図表3）。後継者不在による事業承継問題は、前述の「高齢経営者の休廃業・解散」と併せて、現在の社会課題の一つとも捉えることができる。



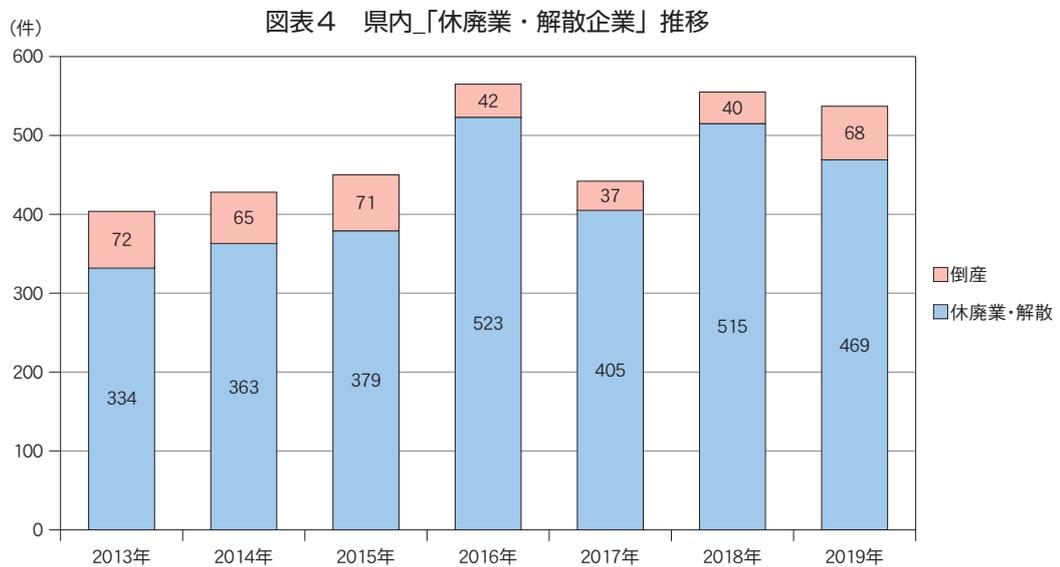
2 熊本県内の「休廃業・解散企業」動向

- 県内の休廃業・解散した企業は、4年連続で400件を上回る。
- 産業別の休廃業・解散企業は、飲食業や宿泊業を含むサービス業が最も多い。

(1) 県内の「休廃業・解散企業」推移

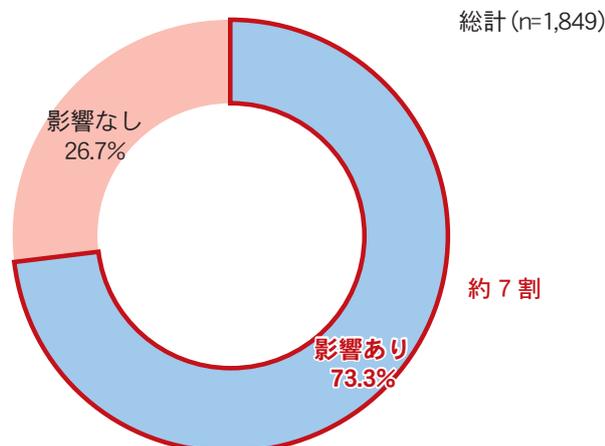
2019年に熊本県で休廃業・解散した企業は469件。件数は全国同様2年ぶりに減少したが、4年連続で400件を上回っている（図表4）。

また当研究所が2020年6月に実施した「県内事業主アンケート」結果では、県内企業の約7割が「コロナ禍の売上減少への影響」を受けていることが明らかになった（図表5）。そのため、2020年の県内「休廃業・解散企業」数は増加することが予想される。つまり、休廃業・解散企業の従業員、その家族、さらにはステークホルダー企業への影響が懸念される。



資料：東京商工リサーチ「TSR情報」を基に当研究所作成

図表5 県内_コロナ禍の売上減少への影響



資料：当研究所作成

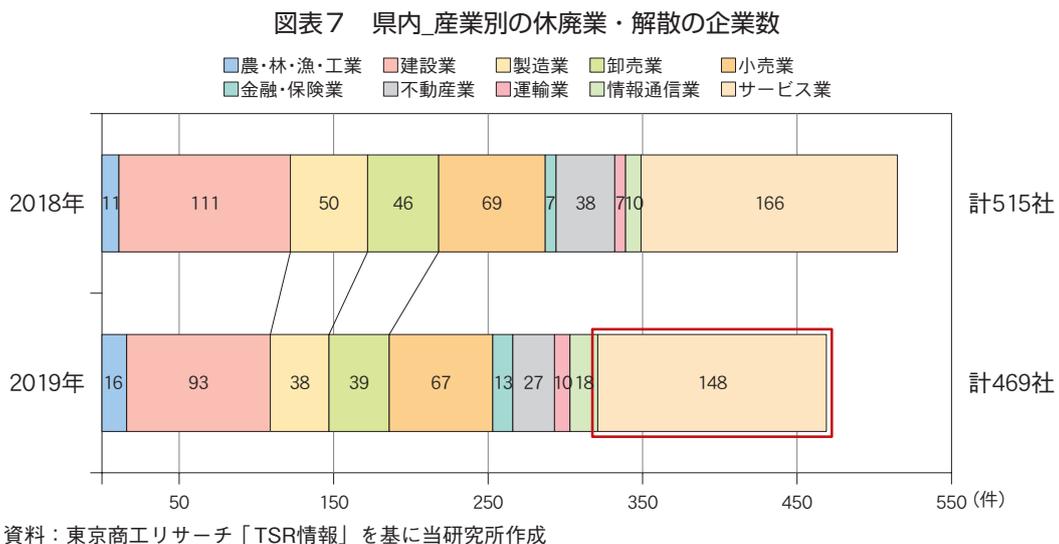
(2) 県内の休廃業・解散企業 経営者の年代別構成比

県内の休廃業・解散した企業は、高齢経営者が多い。休廃業・解散経営者の年代別構成比は60代が最も多く、全体の約8割は60代以上が占めている（図表6）。全国の構成と比較し、70代・80代の割合は低い。また2019年は2018年と比較し、休廃業・解散企業経営者の構成は若年化の傾向がみられる。



(3) 県内の産業別休廃業・解散状況

県内の2019年産業別休廃業・解散の企業数は、2018年と比較して減少している。内訳は、飲食業や宿泊業を含むサービス業の休廃業・解散企業数が最も多い。2018年と比較すると、建設業、製造業、卸売業、不動産業はいずれも減少している（図表7）。しかしながら、2020年は新型コロナウイルスや熊本豪雨被害の影響もあり、休廃業・解散の企業数は増加することが推測される。

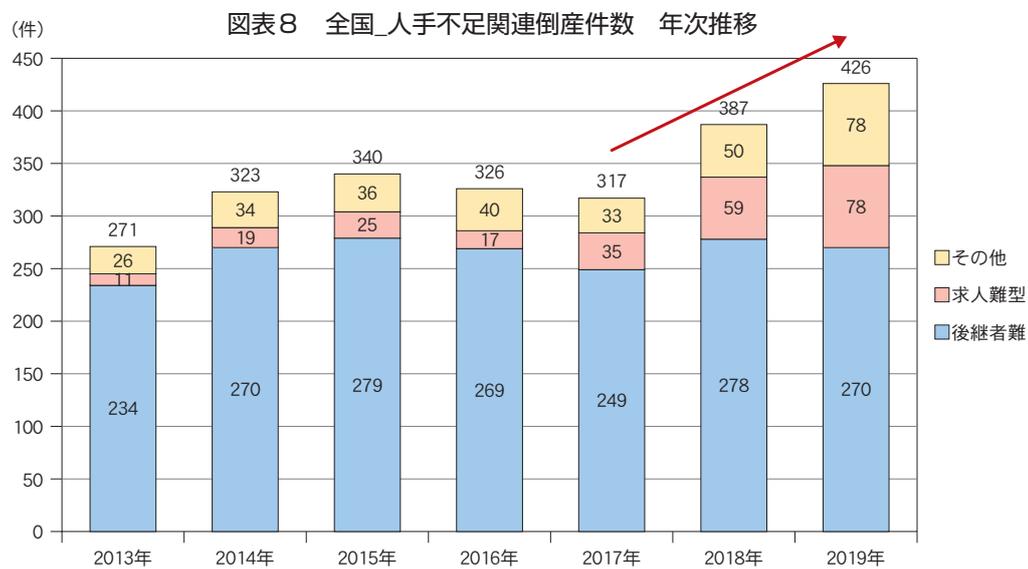


3 廃業の要因と課題

- 人手不足関連倒産要因は、「後継者難」が最も多い。
- 後継者が決まっていない「未定企業」22.0%、「廃業予定企業」52.6%。

(1) 人手不足関連倒産件数の推移

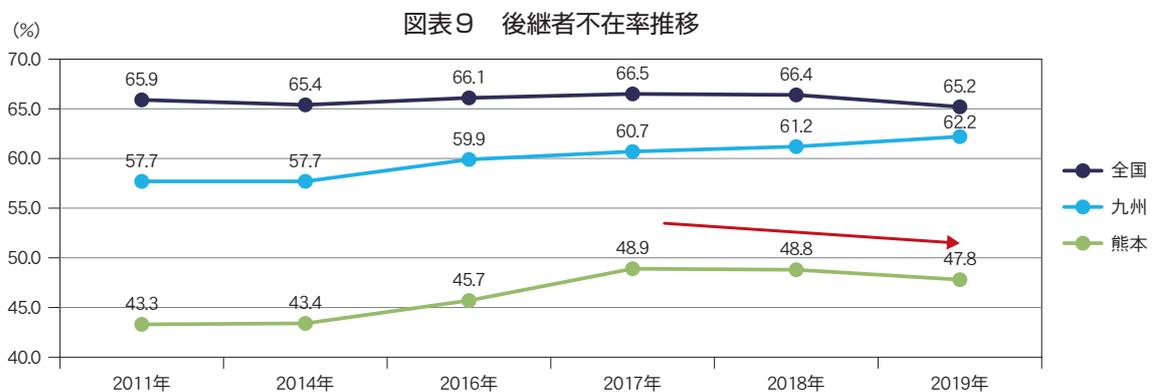
近年、人手不足関連倒産は増加傾向にある。2019年の企業倒産要因として、会社の跡継ぎが育たないこと、そもそも跡継ぎ人材自体がないことによる「後継者難」が最も多い。しかしながら、「求人難」、その他（「従業員退職」「人件費高騰」）のすべて増加しており、事業継続・承継の厳しい環境は明らかである（図表8）。つまり、後継者難が廃業や倒産にもつながっていると見える。



資料：東京商工リサーチ「TSR情報」を基に当研究所作成

(2) 後継者不在率の推移

県内の後継者不在率は全国、九州より低い（図表9）。また2011年から2017年まで後継者不在率は増加していたが、近年は減少傾向が見られる。



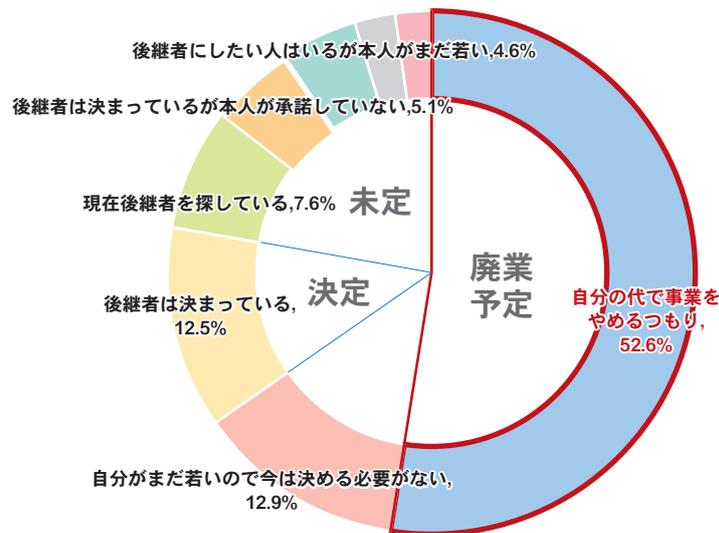
資料：東京商工リサーチ「TSR情報」を基に当研究所作成

(3) 中小企業の5割が廃業予定

2020年1月、日本政策金融公庫総合研究所が約13,000社を対象に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施。事業承継の見通しを見ると、後継者が決まっておらず後継者本人も承諾している「決定企業」は12.5%に留まる。

一方で、後継者が決まっていない「未定企業」は22.0%、「廃業予定企業」は52.6%と約半数が廃業予定である（図表10）。廃業予定先の約半数は黒字のまま廃業を考えており、「大廃業時代」が目の前に来ている。

図表10 中小企業の事業承継に関するインターネット調査



資料：日本政策金融公庫総合研究所
「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を基に当研究所作成

(4) 県内の廃業企業ヒアリング調査

2019年12月、「事業主アンケート」の返答があった廃業先に対して、ヒアリング調査を実施した。廃業を決めた経営者から頂いた意見では、「後継者がおらず体力がなくなったため、従業員に辞めてもらった」（製造業）、「出張が多い業種で、ハローワークに求人を出しても応募がない、跡継ぎがおらず、税金を払うために仕事をしているようなもの」（建設業）等があった。

ヒアリング調査を通して、廃業先に共通していたものが一つあった。それはインターネットを通じた、情報収集等がなされていなかった。つまり、現在の情報社会へパラダイムシフトがされていない。ICTの必要性・重要性の欠如、さらにはICTリテラシーが低いため、情報の格差が起きているともいえる。

コロナ禍において、不可逆的な変動であるICT化に乗り遅れることは、市場からの淘汰にもつながりかねない。

(5) 県内事業主アンケートが示す、経営環境の生の声

2020年の県内経済においては、熊本地震後の復興需要の剥落に始まり、パンデミックである新型コロナウイルスの影響が重なった。追い打ちをかけるように7月には、自然災害である熊本豪雨の被害も被った。「県内事業主アンケート」の自由回答には、図表11のように、新型コロナウイルスの影響は県内企業の経営環境を大変厳しくしていることが明らかになった。

そのため、2020年は複合要因により、県内経済のGDP損失だけでなく、持続可能な経営とは逆行する「人手不足関連倒産」件数についても悪化することが推測される。

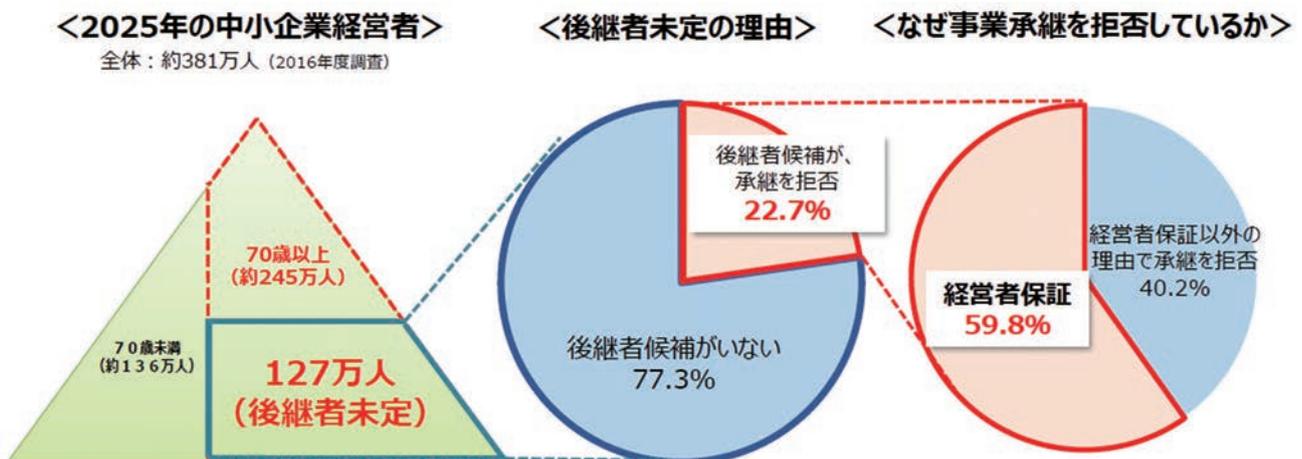
図表11 「事業主アンケート」の自由回答（一部抜粋）

- 業界の先行の見通しが立たないので、事業承継する者がいない（運輸・情報通信）。
- 昨年度、事業承継したが、貸入もあり、設備も古く、売上も減少している。そのため、自社ビルの改築と機械の生産ラインの再構築など課題が多い（製造業）。
- 事業承継が難しく、設備投資もできない状況。食品製造業に於いては人の確保も難しい（製造業）。
- 売上減少に伴い、収益は減少。事業承継は働き方改革で先が見えなくなった（小売業）。
- 内部留保はある。事業承継については思案中である（医療・福祉業）。
- 損益は変化が無い。公庫借入で資金繰りは楽になったが、事業承継問題は重い。若手を育てている所（建設業）。

(6) 後継者を有する際の事業承継の課題

後継者がいた場合、後継者候補が事業承継を拒否する理由の約半数は「経営者保証」の課題を持つ（図表12）。「経営者保証」は中小企業が自己資金のみで経営を賄うことが難しい場合、経営者等が会社の連帯保証人となるもの。事業承継を妨げる大きな要因の一つで、廃業につながる場合もある。

図表12 事業承継の課題



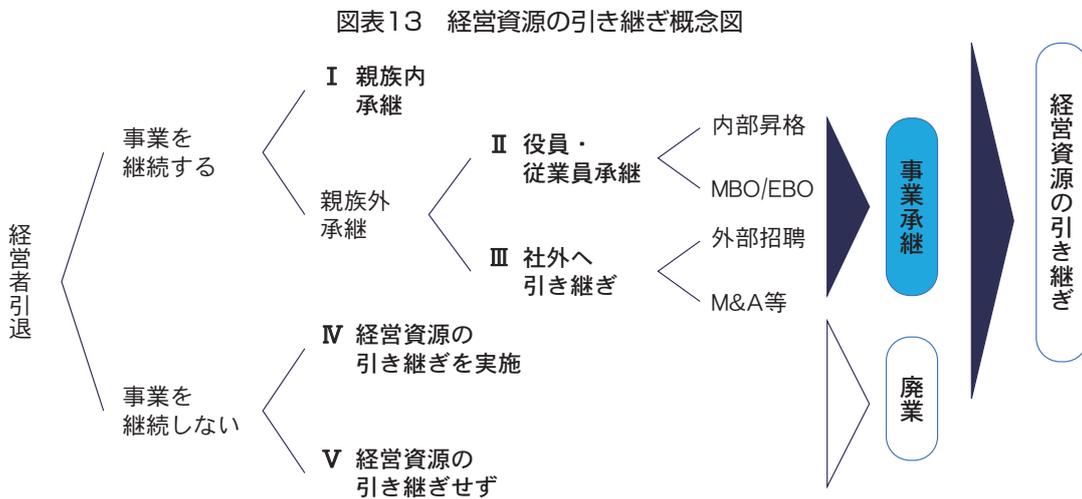
資料：中小機構

(7) 事業承継と経営資源の引き継ぎ

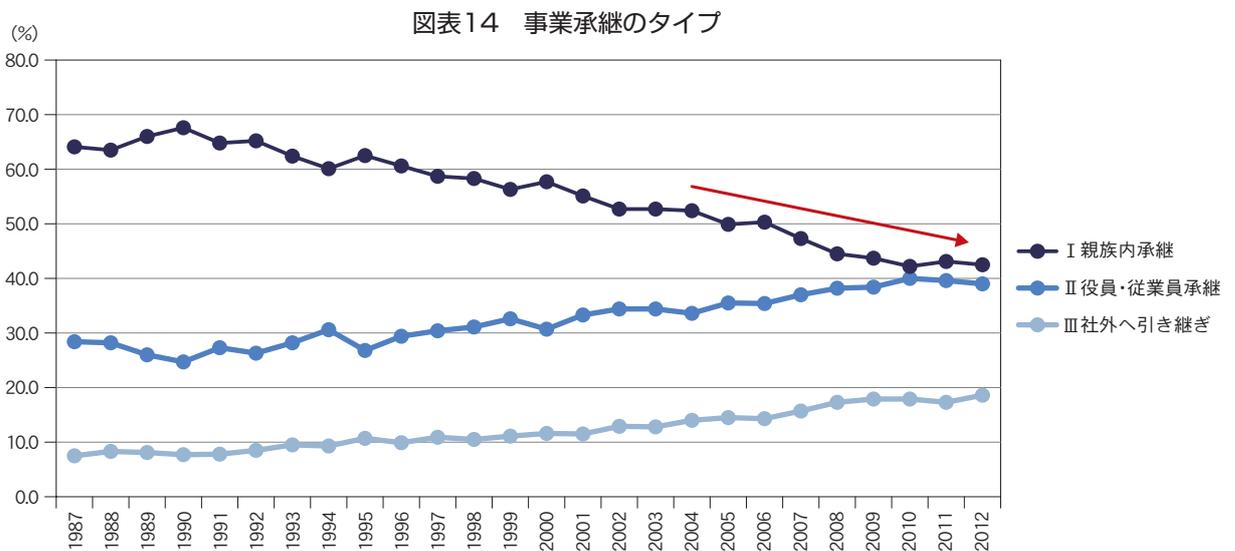
多くの創業経営者は、自己資金や親族から借りたお金を資本金に会社を設立した。「事業」に必要な資産を一つずつ調達しながら、取引先や従業員との信頼関係を深めてきた。そして、独自のノウハウやステークホルダーとのネットワークを構築し、社会的価値を提供してきた。つまり、「事業」は経営者のレガシーであるともいえる。

経営学の第一人者であるピーター・F・ドラッカーは「自らを存続させられない組織は失敗である。明日のマネジメントを担うべき人材を今日準備しておかなければならない」と述べているように、事業承継は経営者が取り組む最後のプロジェクトである。経営者がこれまで成功を重ねてきた様々なプロジェクトよりも重要性が高く、失敗の許されないプロジェクトでもある。つまり、事業承継は経営者のレガシーを次の段階へと成長させるための最後のプロジェクトである。

経営者の引退に伴う経営資源の引き継ぎパターンは5通りある（図表13）。近年、Ⅰ親族内承継は減少傾向にあり、Ⅱ役員・従業員承継およびⅢ社外への引き継ぎが増加傾向にある（図表14）。



資料：中小企業庁「中小企業白書」を基に当研究所作成



資料：中小企業庁「中小企業白書」を基に当研究所作成

4 事業承継の事例と先進的取組

- 拡がりつつある社外への事業承継。
- 県内で後継者を育成、次世代リーダーを生み出すプロジェクト。

(1) 事業承継事例 ～社外へ引き継ぎ～

株式会社南星

株式会社南星は終戦後の混沌とした時代、昭和23年に前身の株式会社南星工作所として開業した。祖国復興に「モノづくり」を介してその一助となりたい、日本の南にいつまでも輝く星のように祖国を照らす存在でありたい、そのような熱い想いで事業を創めた（図表15）。

現在の宮部社長は前社長の親族ではない。当時、前社長が病に倒れた後、社外取締役であった宮部社長が後継者に指名された。第三者承継による引き継ぎである。しかしながら、社員の顔も分からない状態で、初めての経営に悩み、リーダーとして不甲斐ない自身に苦しんだ。多忙な日々、従業員とのコミュニケーションもうまくいかず、「逃げ出したい」と何度も考えた。ある日、友人から「受け身だね」と指摘を受け、目の前の曇天が晴れ渡る。

「周囲を変えるのではなく自分が変わる。自分で未来を変えていく」という“決意”が足りていないということに気づき、その瞬間から自身のパラダイムをシフトした。悩みや苦しみはこれからの自身を大きく成長させる“修行”と考えた。それ以来、会社経営は楽しくなり「人生は自分が決める！」という決意を以って今日に至る。

現在、宮部社長のような親族ではなく、その会社に勤めたこともない人が会社を承継する、いわゆる「第三者承継」による事業承継は珍しいことではない。人生を賭けてきた会社を誰に任せるか、レガシーを受け継ぐ後継者がいたらどれだけ安心か。宮部社長は「リレーのバトンを前社長から受け継いだ。このようにバトンを渡せる相手（後継者）がいることで、経営者の不安をなくすることができる。後継者は未来への希望になる」と語る。

(2) 後継者育成プログラム

次世代のリーダーを生み出すプロジェクト

宮部社長は自らの事業承継の経験を活かしている。次世代へ想いをつなぐことができず、社長を辞めることができない人達を一人でも減らしたい、その思いで後継者育成プログラムを策定した（図表16）。

「後継者がいないのであれば、私のような第三者承継を提供できる仕組みを創れないだろうか」。このような宮部社長の想いに共感した仲間が集まり、後継者育成プログラム「LEADERS」がスタートした。

企業概要

【社名】株式会社南星
 【創業】昭和23年(1948年)
 【事業内容】不動産賃貸業、事業承継支援サービス業、有料職業紹介事業
 【住所】熊本市中央区上通町6番8号
 【HP】<https://www.nansei-kumamoto.jp/>

図表15 (株)南星の生い立ち



図表16 LEADERS後継者育成プログラム



HP：<https://www.leaders-nansei.jp/about/>

図表17 LEADERS後継者育成プログラム



くまもと元気会

宮部社長

資料：当研究所撮影

これまで、第3期生が修了し、後継者候補（LEADER）を約20名輩出してきた。サービス業に勤めるA氏は「故郷熊本が好き。熊本のために事業を通じて社会貢献したい」「人生で初めてのチャレンジ。異業種の仲間が集まり、経営者として押さえるべきことが学べる」と語る。

LEADERSでは、後継者候補の育成と併せて、企業経営者との異業種交流会「くまもと元気会」を2020年8月に立ち上げた。仕組みと場を用意し、本県の事業承継問題を解決するために取り組んでいる。

図表18 LEADERSプログラムの特徴



資料：LEADERS

おわりに

企業を取り巻く環境は刻々と変化している。東京商工リサーチは2020年の休廃業・解散を5万件に達すると推計している。事業承継は、“早期に対応する”ことで現経営者が経営者候補に伴走しながら承継できる。特に非財務面であるノウハウ、ブランド、企業秘密、技能や顧客とのネットワークの承継には5～10年かかると言われている。つまり、会社が持つレガシーの引き継ぎには時間を要する。

自社の理念や存在意義を後世につなげていくためにも、経営者が早期に事業承継を決断することで持続可能なビジネスへの変革が求められている。

廃業先ヒアリング調査では、「低いICTリテラシー」や「アナログな環境」を明らかにした。休廃業先の経営者が事業承継に関する情報をいかに提供するか、また第三者がいかに情報を収集して事業承継に繋げるかが重要である。自社の従業員の雇用確保のため、ステークホルダーとの取引継続のために早期に着手し、時間をかけて事業を承継することで持続可能なビジネスへ繋がる。経営者が元気づうちにパラダイムをシフトし、新しい世代へレガシーを引き継ぎするかが求められている。