

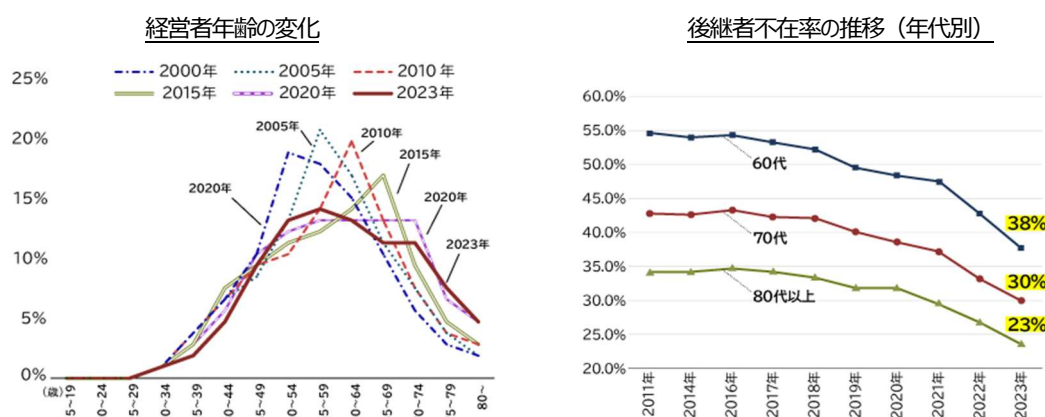
## 事業承継問題の本質と課題

中小企業経営実践システム  
博士・中小企業診断士 神谷宜泰

### 1. 事業承継問題の本質

#### (1) 事業承継問題とは

中小企業庁の HP によれば、事業承継問題とは「経営者の高齢化や後継者の不在により、廃業による雇用や技術の喪失が懸念されている」こととされ、国は後継者不足を解消して、廃業を減らそうとしてきたのです。しかし、現時点でも経営者年齢は平均 60.5 歳で過去最高を更新し、後継者不在率は 2011 年から大幅に改善されているものの依然として高い水準であるとしています（下図）。なぜ、事業承継問題はこれほど注目を浴びてきたのでしょうか。



出典：両図とも中小企業庁の HP より

#### (2) 事業承継問題の変遷

事業承継問題が社会的課題として広く知られるようになったのは、2010 年以降のことです。以下のような変遷を経て、当初問題とされた中小企業者数の減少（廃業）の原因を経営者の高齢化と後継者不足に求め、減少によって失われる企業の強みや価値の円滑な承継に視点が移ってきたのです。

##### ① 中小企業白書 (2011)

事業承継は「事業引継ぎ」と呼ばれ、東北大震災、円高等の影響やグローバル化の進展による競争の激化等の様々な課題によって中小企業数が大きく減少したことが課題とされました。

##### ② 中小企業白書 (2013)

白書で初めて見出しに「事業承継」という言葉が使用され、今も続く経営者の高齢化と後継者難という課題が指摘されました。円滑な事業承継に向けて、その準備に早期から計画的に取り組むことが求められるようになりました。

##### ③ 事業承継ガイドライン (2016)

事業承継の構成要素として「人（経営）」、「資産」、「知的資産」をあげ、とくに最近では、知的資産の承継の重要性が議論されるようになりました。知的資産が失われることは、一企業だけではなく、社会全体の損失となることが懸念されるようになったのです。

### （３）事業承継施策の変遷

事業承継に対する視点の変化に応じて、公的な支援も変遷してきました。2011 年以前の資本の承継に係る税制的な議論から始まり、2008 年 10 月に経営承継円滑化法が施行されました。2011 年 7 月には、M&A の促進を目的として産業活力再生特別措置法の改正が行われ、2013 年からは小規模企業関連 3 法（小規模企業活性化法、小規模基本法、小規模支援法）が整備され、2021 年には、事業承継・引継ぎ支援センターが誕生しています。

現状の支援策は下表の通りで、資本の引継ぎを容易にし、親族外承継や M&A の推進により実質的な後継者を増加させることで承継を図り、その強みや価値の喪失を防止しようとしてきたわけです。

事業承継に対する支援策

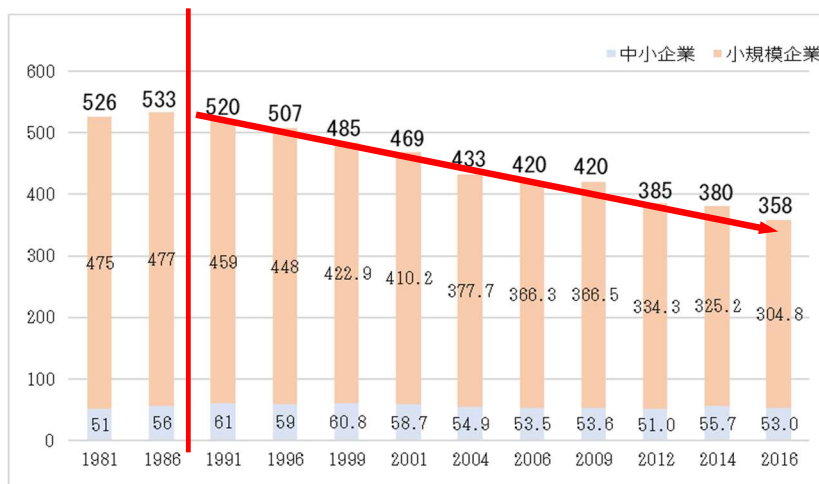
支援施策	具体的な内容
事業承継の相談・伴走	事業承継・引継ぎ支援センター
補助金	事業承継・引継ぎ補助金
	M&A 支援機関登録制度
税制	法人版事業承継税制（特例措置）
	法人版事業承継税制（一般措置）
	個人版事業承継税制
	中小企業事業再編投資損失準備金
	不動産取得税の特例
金融支援（融資、信用保証）	日本政策金融公庫等の融資、信用保証等
経営者保証解除に向けた対策	事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策
株式の集約株式の集約	遺留分に関する民法の特例
	所在不明株主に関する会社法の特例
ファンド	中小企業基盤整備機構ファンド事業
後継者育成・支援	中小企業大学校
	アトツギ甲子園

出典：中小企業庁の HP より

### （４）中小事業者の推移

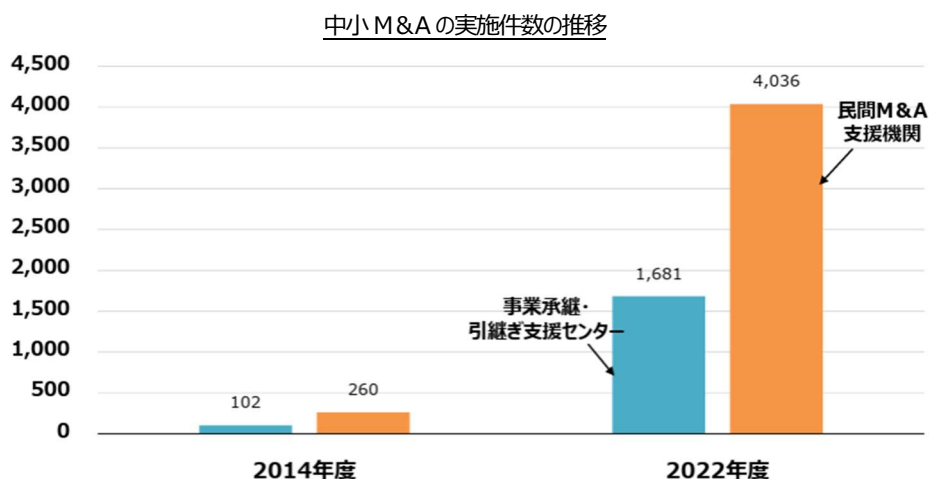
では、これまでの施策により、事業承継問題の結果として生じたとされてきた中小企業者数の大幅な減少は食い止められたのでしょうか。残念ながら、1990 年以降に始まった減少は現在も続いており、2021 年 6 月現在では約 336 万者（下表では 2016 年の 358 万社まで表示）で、1986 年に比して約 200 万者（37%）ほど減少しています。中小企業者の 4 割近く、約 200 万者が失われてしまっているのです。

中小企業者数の推移



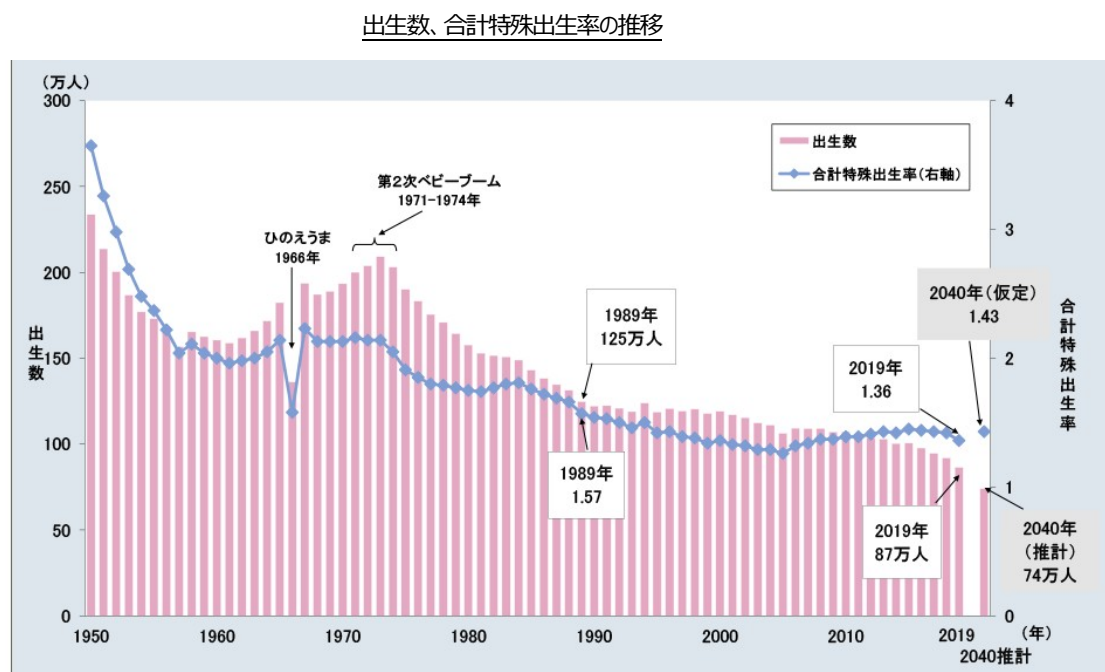
（出典）1981 年から 1996 年までは「2015 年小規模事業白書」から、1999 年以降は「2020 年中小企業白書」より筆者作成

政府が実質的な後継者を増やそうとして力を入れている M&A や後継者マッチングの状況はどうでしょうか。2022 年度を見てみると、事業承継・引継ぎ支援センターの成約件数は 1,681 件（相談件数は 14,414 件）で、中小企業の M&A 件数は 5,717 件とされ（下図）、成約件数と M&A 件数の合計は 7,398 件で、その年の休廃業・解散件数 5 万 3,426 件（帝国データバンク）の 1 割程度に過ぎません。いずれの制度も今後の拡大が見込まれますが、企業の赤字状態が改善されない限り、大幅な進展は望めないと思います。事業承継・引継ぎ支援センターへの相談件数のわりに成約件数が少ないのは、そうした企業からの相談があっても、なかなか後継者や引受先が見つからないためではないかと思っています。



出典：中小企業庁「事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について（令和6年）より

後継者不足は「子供の数が減ったからでは？」と思われる人もいるかもしれません。後継者の就任年齢を 50 歳と仮定し、1990 年から後継者年齢に達する子供の数を 10 年ごとの合計特殊出生率（1 人の女性が生涯に生む子どもの平均数を表す指標）で推移を見てみましょう。1940 年は 4.12 人、1950 年は 3.65 人、1960 年は 2.00 人、1970 年は 2.13 人で、たしかに 1960 年まではかなり減っていますが、それ以後はあまり大きく変わっていません。つまり、後継者の不足は、経営者の物理的な子供の数が減ったわけではなく、後継者になりたいという子供が減ったということになります。極端に出生率が落ちている 1966 年は丙午（ひのえうま）でした。



出典：令和2年版厚生労働白書 図表 1-1-7

## (5) 事業承継問題の根本的要因

これまでの国の施策では、問題となっている中小企業者数の減少（廃業）を止めることはできていません。では、なぜ中小企業者は減少し続けているのでしょうか。

下図は、企業規模別に国内銀行から企業への貸出金の総量を見たものですが、バブル崩壊以降、中小企業・大企業共に貸出金は大きく減少しましたが、大企業が2005年頃から回復したにもかかわらず、中小企業は依然として低迷しています。つまり、中小企業経営は1990年以降、いまだ回復していないのです。その要因は何でしょうか。

企業規模別に見た金融機関からの貸出の推移



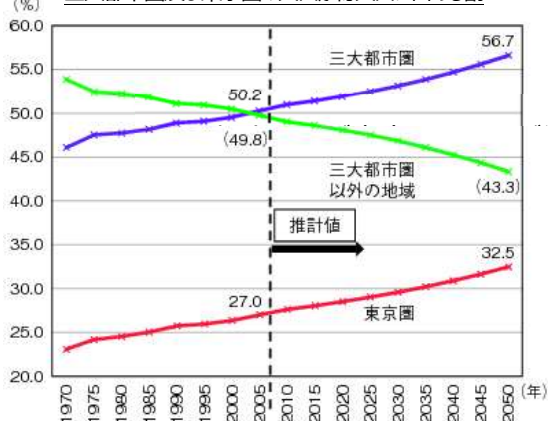
出典：中小企業白書 2016 第2-5-2図

2019年の中小企業白書では、バブル崩壊後の30年間に発生した「人口減少」（都市部への人口集中と地方の過疎化）、「デジタル化」（インターネットの普及）、「グローバル化」の3つの経済・社会の構造的変化と捉えて、それらが中小企業にもたらす影響を分析しています。私はそうした構造的変化こそが廃業を引き起こす要因であり、白書が挙げた要因に加えて「大企業の競争力低下」という変化があると考えています。まず、それら4つの構造的変化の内容を説明しておきます。

### ① 都市部への人口集中と地方の過疎化

とくに東京圏では、高度成長期以後1980年代のバブル期以降に人口が再び集中するようになり、三大都市圏の人口が2050年には全人口の約6割に達するとされています。一方で、過疎化が進む地域をみると、同地域全体の平均の人口は5年の約289万人から2050年には約114万人、約6割の人口が失われると見込まれています。中小企業は地方を基盤としたビジネスも雇用も厳しくなっていくと見込まれます。

三大都市圏及び東京圏の人口が総人口に占める割合



過疎化が進む地域の人口推移

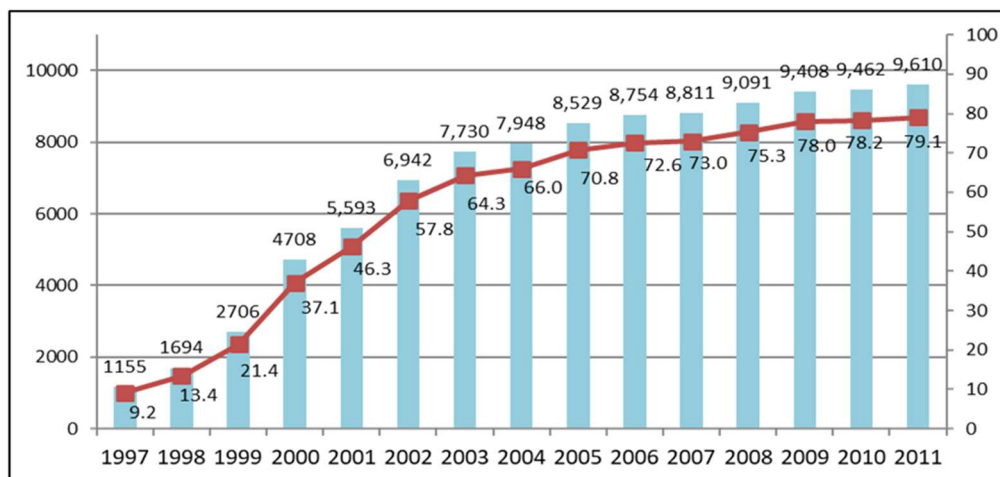


(出典) 平成24年版 情報通信白書より

## ② インターネットの普及

以下の図は、わが国の「インターネットの利用者数及び人口普及率の推移」を表しています。インターネットは元々アメリカで生まれたもので、1995年にWindows 95が登場してから急速にインターネットが企業や個人に普及しました。2022年のインターネット利用率（個人）は84.9%となっており、端末別では、「スマートフォン」（71.2%）が「パソコン」（48.5%）となっています。インターネット市場が広がる一方で、その活用には企業間で大きな差が生じています。デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる中小企業は1割にとどまるとされています。（中小企業庁2022）

インターネットの利用者数及び人口普及率の推移

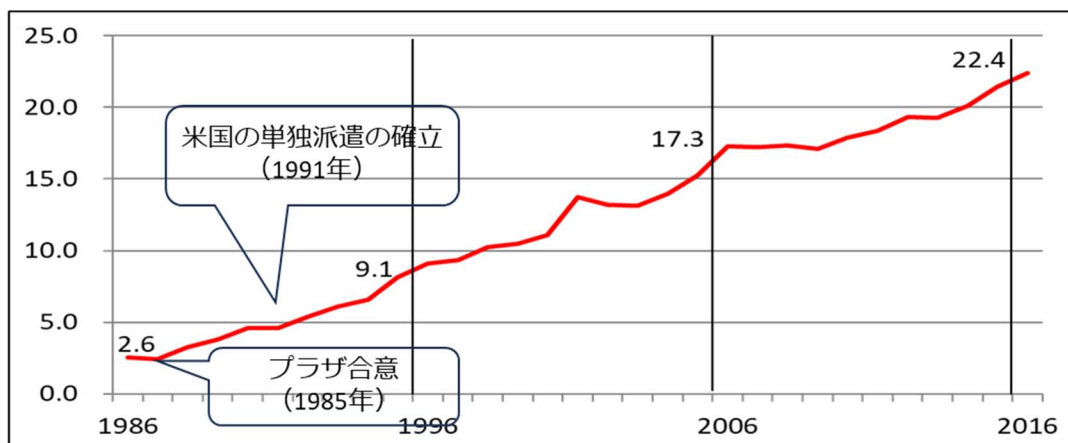


（出典）総務省「平成23年通信利用動向調査」より

## ③ グローバル化

グローバル化は、ソビエト連邦が崩壊し、湾岸戦争に勝利したアメリカの単独覇権が確立された1991年から一層広まったとされています。以下の図は、製造業の海外生産比率を表していますが、急激な円高の契機となった1985年9月のプラザ合意から始まった企業の海外生産は、このように上昇を続けており、2022年度末時点では国内全法人ベースで27.1%に達しています（図は2016年まで）。グローバル化による新興国の台頭で中小企業は厳しい競争にさらされ、大企業は日本的経営（終身雇用、年功序列、株式の持ち合いなど）から米国式経営（株主第一主義、成果主義、イノベーション重視など）への転換を余儀なくされています。

製造業の海外現地生産比率の実績と見通し

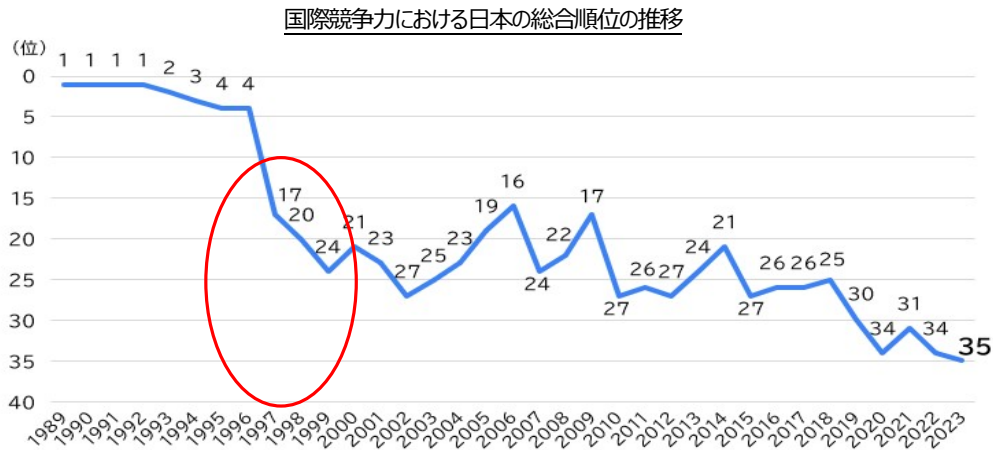


（出典）通商白書2012より



#### ④ 大企業の競争力低下

以下のグラフは、日本の競争力総合順位の推移を表しています。金融システム不安が表面化した 1997 年に 17 位に急低下した後、2019 年以降は 30 位台が続いており、大企業の競争力が大きく低下したことを表しています。企業城下町は衰退し、大企業のサプライチェーンを支える企業では、値下げ要請が厳しくなるだけでなく、取引の大幅な削減や取引の停止につながる場合もあります。



出所：I2024 年 12 月 11 日 三菱総合研究所 MRI エコノミックレビューより

#### (6) 事業承継問題の本質

私は、事業承継問題は、バブル不況期と同時に進んだ中小企業の経営環境の構造的変化によって引き起こされたものであり、厳しい言い方すれば、それら変化にうまく対応できなかった中小企業経営の失敗の結果ということなのです。

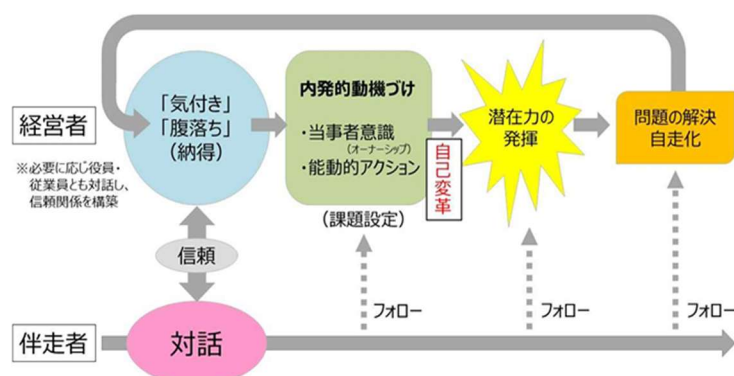
つまり、経営状態が厳しいために、経営者の高齢化や後継者不足が生じたのであり、廃業を食い止めるためには、中小企業経営の回復を遅らせている構造的変化に対応することが必要なのです。事業承継が経営革新や第二創業の機会とされる所以がそこにあります。

政府が行ってきたこれまでの施策は、後継者の対象範囲を広げ、円滑な事業承継の推進を図ることで廃業の削減を目指したものです。これまでの施策だけでは、中小企業者数の減少は止まらないのです。

#### (7) 公的施策の修正

政府もこうした状況を懸念しており、経済産業省は 2022 年の「中小企業伴走支援モデルの再構築について」の中で、「近年の経営環境は、その変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的であり、経営者が独力で経営改善や企業成長を行うことは難しい」（つまり、中小企業だけでは、変化に対応できない）として、これからは伴走型支援（経営力再構築伴走型支援）を中小企業政策の共通インフラとしようとしています（下図）。

経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



## 2. 支援などで見られる危うい経営

では、今生き残っている中小企業者は、構造的変化を克服できているのでしょうか。

まずは、休廃業・解散の現状から、中小企業経営の現状を確認します。東京商工リサーチによれば、2024年の休廃業は6万2,695件、倒産は1万件が見込まれていることから、中小企業者数は約7万2,700件の減少が予想されています。中小企業者の休廃業は続いており、中小企業者数の減少は現在も続いているのです。しかも、それら企業の直前期の決算は、2024年では黒字の企業率は51.5%、赤字率は48.5%で、2025年の黒字率は史上初めて50%を割り込み、赤字・黒字率が逆転する恐れがあるとしています。つまり、中小企業者の減少は続いており、経営も悪化しているということです。

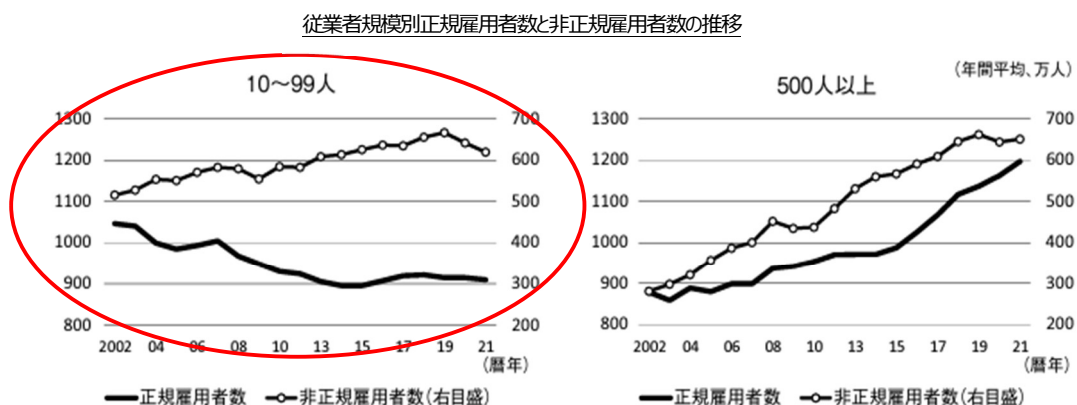


出典：文及びグラフは [https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200854\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200854_1527.html) より

次に、どんな経営が赤字決算や休廃業・解散につながっているのかについて、私が実際に見てきた経営の問題について、製造業を中心に説明します。ここで取り上げるのは、「低賃金シフト」、「非投資」、「非営業」、「貧乏見積り」、「先代依存」の5つの問題で、こうした状態を放置すれば、いずれ廃業を余儀なくされることになります。

### (1) 低賃金シフト

最初は、「低賃金シフト」という傾向です。日本では1990年代以降「雇用の非正規化」が進行しているとされ、以下のグラフが示すように、大企業、中小企業とも非正規雇用が増加し続けています。ただ、大企業では正規、非正規とも増加していますが、中小企業では正規雇用が減少し、非正規雇用が増加傾向にあります。以下のグラフでは、総雇用者に占める非正規雇用の割合は2021年で約6割程度ですが、この割合を大幅に超える雇用（とくに外国人労働者）を行っている企業がたびたび見受けられます。採用難に加えて、非正規社員の給料は正社員の約2/3とされ、大幅な人件費の削減できることが、非正規雇用の増加に繋がっているものと思われます。



出典：文及びグラフは <https://shokosoken.or.jp/shokokinyuu> > 2022/10 より

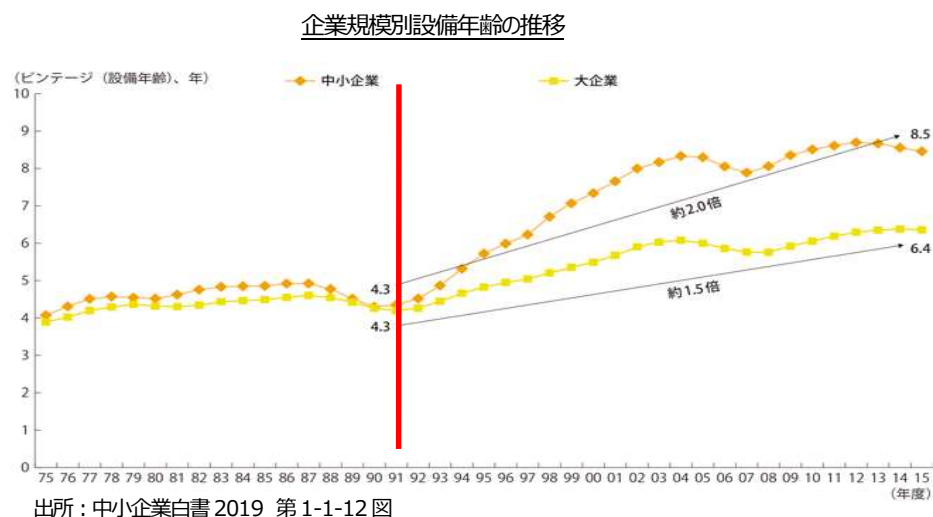
こうした低賃金化は経営者層でも見受けられます。フルタイムで働く経営者の親族（親、配偶者など）に低賃金で働いてもらい、賃金総額を削減するのです。私はこうした傾向を世帯収入化と呼んでいます。

例えば、同族経営の場合で、親夫婦、息子夫婦と一緒に働いている場合に、一人ひとりに 400 万円支払えば、4 名で 1600 万円が必要ですが、夫婦単位で親夫婦には 500 百万円、子供夫婦には 700 万円を支払えば、合計で 400 万円削減できることになります。

非正規社員の拡大と経営者の世帯収入化により、人件費は削減されますが、若手正社員の採用は抑制され、将来を担う人材の育成が難しくなります。また、既存の経営者、正社員は高齢化して人的能力が低下し、長期の経営継続が困難になります。

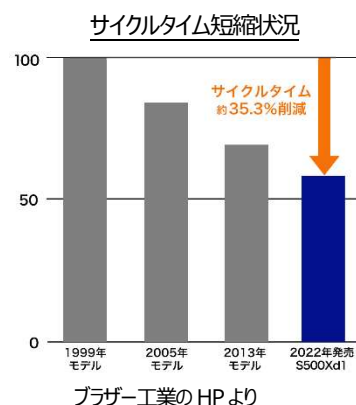
## （２）非投資

次は、「非投資」の問題です。以下のグラフが示すように、1990 年頃までは大企業と中小企業の設備年齢（設備を新設してからの経過年数）はあまり変わりませんでした。その後は設備投資が抑制され、特に中小企業で設備の老朽化が進んでいることが分かります。1990 年以降、中小企業の設備年齢は 4 年以上伸び 8.5 であるのに対して、大企業は 6.4 となっており、その差が広がりつつあります。非投資は手元資金の増加や償却費の削減につながり、短期的には財務が改善されます。それでよいのでしょうか。



設備でモノを作っている現在の製造業では、設備の差が品質や生産性に与える度合いが大きくなります。右下図は、マシニングセンターのサイクルタイム短縮の状況ですが、約 20 年間で 35%短縮されています。設備投資を行ってこなかった企業は、新たな設備で開業する新興国や中国などの海外の同業者（しかも日本製の設備を使う）にもいずれ負けてしまうことになります。

中小企業白書（2023）では、「設備投資額から算出される企業の 1 年後の実質付加価値の期待成長率は、労働生産性の変動と連動するほか、期待成長率と名目賃金上昇率には、企業規模によらず緩やかな正の相関関係がある」（要約すれば、設備投資をすることで、労働生産性が上がり、賃金も上がるということ）としています。設備の更新は、企業の競争力を維持し、事業継続を可能にするための投資であることを忘れてはなりません。



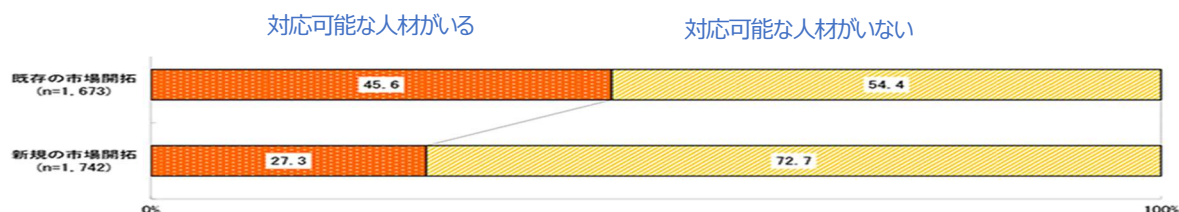
## （３）非営業

とくに製造業においては、新規取引の開拓を積極的に行っていない企業をよく見かけます。中小企業白書（2015）では、その理由として「新規顧客の発掘等が出来る営業の人材がいない」（次図）、「コストに見合う効果が期待できない」などの課題を挙げています。また、「我慢



していれば、いつか以前のようになる」とか「親会社は見捨てない」といった誤った妄想を持っている人が今もいるのかもしれませんが。とくに永くサプライチェーンに属する企業では、この傾向が顕著に感じられます。見てきたように、大企業の競争力は落ち、中小企業者の減少により産業集積やサプライチェーンの維持は難しくなっています。

開拓する市場別に見た市場調査に対応できる人材の状況



出展：中小企業白書 2015 第2-1-35図

#### (4) 貧乏見積り

次は、「貧乏見積り」という問題です。見積りの方法については、皆さんはご承知のことと思います。サプライチェーンの企業では顧客の指値（さしね）という場合もあるかもしれません。問題なのは、そうして決められた見積り単価は本当に企業に利益をもたらすのかということです。

「右肩上がりの受注」を前提にした見積りや「古い設備、昇給・賞与なし、赤字決算」に基づく見積り、顧客の要請で泣く泣く決めた見積り単価を継続している企業を多く目にしますが、そうした単価では一生懸命働いてもほとんど儲かりません。私はそうした単価の決定方法を「貧乏見積り」と呼んでいます。仕事をとるために、一時的に採算が厳しくても受ける場合がありますが、それを続けていても将来はありません。経産省は2021年から「価格交渉促進月間」を設けて、労務費、原材料費、エネルギーコストなどの上昇分を適切に取引価格に転嫁することを勧めています。貧乏見積りに基づく単価では、その程度の上昇では賃上げも黒字化も難しいのです。

#### (5) 先代依存

最後は、先代依存です。承継後の後継者は、先代に比べて経験も経営資産も少ないため先代依存になりがちです。しかし、現時点の先代は構造的な変化に対して解決策を持たない場合が多く、さらに以下の傾向を持つため、先代依存を続けると構造的変化への対応や新たな投資が遅くなってしまうことになります。（神谷 2024 から）

##### a. 競争優位や成功体験による「ロック・イン効果」

先代の意思決定がそれまでの成功に引きずられてしまいがちです。（成功の罌）

##### b. 組織全体で共有する「強固なパラダイム」

企業内には先代が従業員さんと共に育んできた常識や考え方があり、先代が口を出すことで、後継者の方針や考え方が伝わりにくくなります。

##### c. 企業の出自、伝統に対する「長期的コミットメント」

先代は自社の出自や伝統、これまでの競争優位を、後継者に引き渡すことを重要な役割と考えてしまう傾向にあり、後継者の新たな挑戦を否定しようとしします。

##### d. 年齢から生じる「短期偏重」

先代は、将来の危険負担による不確実性を排除するために、後継者の提案する革新案の中から、自分が見届けられることの出来る短期的な革新案を重要視します。

### 3. これからの中小企業経営の在り方

これまで述べてきたように、構造的変化後に生き残った企業が、上手に対応できているわけではありません。ここでは、これからの中小企業経営の在り方について、具体的な戦略をお話します。ただし、話が

メーカー中心になりますことをご容赦願います。

## （１）構造的変化がもたらす影響

まず、構造的変化が中小企業経営に与える影響について、確認しておきます。ここでは、一つ一つ説明しませんが、構造的変化により、競争も厳しくなりましたが、大企業との格差を縮めるチャンスは確実に広がっていると思います。中小企業経営者はこれらメリットを生かすべきであり、支援機関や地域金融機関、政府はデメリットを緩和、防止することを支援することになるでしょう。

4つの構造的変化がもたらす中小企業経営への影響

構造的変化	メリット	デメリット
人口の都市集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業機会の担い手として中心的役割を示すことが出来る (中小企業は地方部で8.5割の雇用を担う存在)</li> <li>・地方分散に向けての取り組みが改めて見直されている (社会的課題の解決と収益性を両立できる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域的存立基盤の喪失が危ぶまれる (市場や労働力、コミュニティや産業集積等が失われる)</li> <li>・都市部においては、都市問題が生じている (感染症、自然災害リスクの増加、事故や犯罪の多発など)</li> </ul>
グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質な日本製品や技術はニーズが高い (越境ECや海外同業者との連携などが有効)</li> <li>・インバウンド需要が増加 (訪日外客数は300万人超え、消費支出は20.9万円/人)</li> <li>・従来よりも海外進出がしやすくなった (直接輸出企業は、2017年では21.7%に増加)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業では、新興国への資本・技術の移転、蓄積が進んだ (企業の海外生産比率は、約1/4に達している)</li> <li>・海外製品の国内市場への流入が拡大した (1988年からの20年間で機械類及び輸送機器で約7.5倍、化学製品で約4.5倍、雑製品で約4.2倍)</li> <li>・非製造業についても今後流出が加速することが懸念される</li> </ul>
インターネットの普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外も含めて、情報発信や収集が容易 (取引範囲が大きく広がり、ビジネスのオンライン化が進んだ)</li> <li>・経営資源の過小性を解消する大きなチャンスとなっている (安価なサービスが利用できる、シェアリングエコノミーの拡大)</li> <li>・ネットワーク化が容易 (複数企業間の協力や情報交換、地域資源の活用が容易)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ECの発達により、小売店の苦境が指摘されている (ECは今後も伸び、その分実店舗の売上が減少する)</li> <li>・中小企業はITの導入が遅れている (経営層のITリテラシー、人材や資金の不足が原因)</li> <li>・ホームページがないことによる信用力の低下 (顧客や求職者へのイメージが悪化、競合他社と比較される)</li> </ul>
大企業の競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大企業との格差縮小 (技術や専門性を上げることで対抗できる)</li> <li>・中小企業のメリットを求職者に訴求しやすい (経営者と近い、重要な仕事を任せてもらえるなど)</li> <li>・大企業との連携が容易 (大企業もイノベーションのきっかけを探している)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業集積や企業城下町の衰退 (これまで日本でつくられていたモノが他国に移ってしまう)</li> <li>・大企業の下請を中心とした取引構造の希薄化 (サプライヤー数の減少、販路開拓の必要性拡大)</li> <li>・企業規模別賃金格差の拡大 (大企業が付加価値の低い業務を賃金の低い外注する)</li> </ul>

## （２）目指す戦略

では、どのような戦略に基づいて経営を行えばよいのでしょうか。キーワードは、「専・高・情・広」(専門性の高い製品やサービスを高付加価値、高生産性を達成しながら、ITやインターネットなどの情報技術を使って広く海外まで提供する)です。私の経営者時代の実践や企業支援での実践に基づきながら紹介します。

### ①専門化

最初の戦略は「専門化」です。中小企業白書(2020)では、ポーターの競争戦略の類型化を参考にして、資源的な制約がある中小企業の戦略は、特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する差別化集中戦略が最も適しているとしています。私は、この差別化集中戦略を「専門化」ととらえ、支援においてはまず取り扱う(生産する)製品を絞り込むことを推奨しています。

特定の品名、品種で製品を絞り込み、他の製品を減らすのです。グローバル化やEC(電子商取引)が拡大する現在では、品揃えにはあまり意味がないと思われます。「80:20の法則」(パレートの法則)に従い、とにかく「減らす」、「捨てる」ことが大切です。

### ②高付加価値化

次の戦略は高付加価値化です。メーカー支援においては「製造原価に占める人件費の割合を下げる」ことを主な手段として実践してもらいます。前述したように、東南アジアなどの近隣諸国では日本の機械を使って安い人件費でモノづくりを行っています。一方で、日本での賃上げは待たないであり、現有の従

業員さんを維持し、将来的な賃上げが可能な状態にする必要があります。特許技術やブランド価値を持たない企業が、グローバル競争に打ち勝つためには、価格に占める人件費の割合を下げなければならないのです。

具体的な支援策としては、社内の半端な人工の一掃、標準化や自動化、ロボットの活用による生産性向上を推奨しています。前述の専門化による製品の絞り込みも高付加価値化につながります。

### ③ IT（情報技術）の活用

中小企業白書（2021）では、IT ツールの導入効果について売上等との明確な因果関係はないとして、デジタル化の取組がまず必要としています。ITこそ、コスパ重視です。

私の支援では、OA 関連であれば不要な業務や管理の削減、管理の見える化や管理対象となっているデータの見直し、FA 関連であれば作業分析（負荷軽減）、作業者教育、設備の生産性向上や自社でのメンテナンスなどを行ってから、IT やロボットなどの活用を検討してもらうようにしています。

### ④ 営業の広域化

人材の乏しい中小企業で、まして遠方の顧客を獲得することは、費用の点からも大変難しいものです。しかし、地方では近隣の市場だけでは経営が成り立たなくなる可能性があります。会社の全てを使って、営業の広域化を図らなくてはなりません。

自社のパンフレットやホームページを多言語化すること、雇用している外国人労働者を活用すること、少し余裕があればメッセナゴヤなどの展示会や見本市に出展することなど、身近なところから営業活動を行うようにします。とにかくまずは実践です。

## 4. 今後の支援に向けた課題

構造的変化は不可逆的であり、経営者だけではなく、中小企業を取り巻く支援機関、地域金融機関、研究者、政府にも対応すべき課題が生じています。最後に、それら機関における主な課題を2つずつお話しします。

### （1）支援者、支援機関

最初は、私たち支援機関です。政府の進める経営力再構築伴走支援を推進するためにも、変化に対応した人材育成と支援根拠の充実が必要です。

#### ① 総合診療のできる人材の育成

経営環境の構造的な変化への対応については、経営者は対応すべき課題を整理し、人（従業員さん）、物（製品やサービス）、カネの全方位からの判断に基づいて、投資や改善策の優先順位や規模を決定する必要があります。そうした決定を支援するためには、支援者には総合的に企業を診断できる能力が必要です。しかし、医者に例えれば、現在の支援者の多くは、経営者から依頼された課題解決に対する専門医であり、総合医療が出来る人材を育てる必要があります。

#### ② 中小企業研究の研究成果の活用

構造的変化の影響は1990年以降に生じたものが多く、中小企業特有なものであり、経営理論やこれまでの経験が役に立つとは限りません。支援者、支援機関の皆さんは、何を根拠に支援しているのでしょうか。アカデミックな中小企業経営の研究成果も随分蓄積されており、支援人材の養成や企業の課題解決に活用すべきと思います。

### （2）地方金融機関

地方を経営基盤とする地方金融機関は、構造的変化への対応を支援し、中小企業の存続を図ることが自身の利益に直接つながるため、当事者としてさらに踏み込んだ支援を行ってほしいと思います。

### ① 投資機能の拡充

銀行は、2019年の銀行法施行規則の改正により、子会社への出資を通じて、事業再生や事業承継、地域活性化などのさまざまな支援が可能となりました。今後は、創業、地方創成などのさまざまな使途に対するファンドの活用や、地域の再開発のための自社の保有資産の活用や直接投資など、さらに積極的な中小企業支援を、リスクを取りながら行ってほしいと思います。

### ② 企業への人材の派遣

金融機関は、中小企業の金融取引の当事者であり、経営改善や再生を目指す企業への直接的な人材派遣が可能です。そうした派遣は職員の人材育成にも繋がるだけでなく、人材難に悩む中小企業の支援にもなります。さらに、金融庁(2024)の求める経営改善・事業再生支援を担う「幅広くかつ高度なスキルをもつ人材の育成」にも合致していると思います。

## (3) 中小企業研究者

アカデミックな研究者には、構造的変化を克服するための経営的な研究や、常設的な支援制度の提案などが望まれます。

### ① 経営学的研究の拡充

これまでの中小企業研究は、中小企業の存立に関する議論や政策提言のための経済学的研究が主流となってきました。1990年以降に生じたこの構造的変化は、中小企業経営に大きな影響を与えており、大企業とは異なる中小企業のガバナンスや組織行動などについて研究の拡大や研究成果の蓄積が求められます。

### ② 社会に組み込まれた支援制度の提案

これまで政策提言は、どちらかといえば特定の社会課題の解決のために行われ、問題が解決されれば支援は終了します。しかし、今回の構造的変化は不可逆的なものとされ、中小企業経営への制度的な支援が必要ではないかと思います。大企業における業務監査のように、常設的に社会に組み込まれた支援制度の創設について研究し、提案してほしいと思います。

## (4) 政府

現在の中小企業に関連する法律や商習慣は、構造的変化が生じる前の成長的、安定的な企業間取引を前提にしているのではないかと感じます。最後に、政府への要望を2つお話しします。

### ① 一部法律の修正

特に経営改善などの支援においてしばしば感じる問題に、税務上の「定期同額給与の原則\*」と「中小企業退職金共済の掛金」があります。安定的な結果が維持しにくい経営状況では、役員給与の期中の柔軟な増減や、決算結果に応じた共済掛け金の調整などが出来るようにしてほしいと思います。

\* 支給時期が1ヶ月以下の一定の期間であり、事業年度内に支給する金額が毎回同額である給与。全額損金算入として認められるのは基本的に年単位での変更が条件。

### ② 企業間取引の契約書雛形の設定

自動車などのサプライチェーンにおける取引には、金型保管や値下げ要請といった問題が生じています。これらの問題は、もともと請負契約で規定されているべき発注元の責任が明文化されていないために生ずるものであり、そうした問題の発生を防止する契約書雛形の設定などが望まれます。これまでは右肩上がりの受注であったため、下請け業者も問題にできませんでした。

(了)