

Contents *****

| | |
|---|----|
| 特集：中小企業の現状～廃業と事業承継問題 | 1p |
| <今週の The Economist 誌から> | |
| ”Who should govern Britain?” 「英国を統べるべきは誰ぞ？」 | 7p |
| <From the Editor> ある実践的跡継ぎ論 | 8p |

特集：中小企業の現状～廃業と事業承継問題

本誌としてはややめずらしいテーマとなりますが、本号では中小企業の問題を取り上げてみたいと思います。

「異次元緩和」のお陰もあって、今は企業倒産件数が歴史的な低水準にあります。ところがその陰で、毎年、倒産の 2~3 倍の数の「休廃業・解散」が起きている。気がつけば、かつて「全国で 450 万社」といわれた中小企業の数も、今では 385 万社に減っている。いわば「ソフトランディング」的に企業が市場から退出しているのです。中小企業にとって、「事業承継」の問題はまことに深刻であるようです。

日本経済で静かに進行中の「廃業と事業承継」の問題について調べてみました。

●さらば！「羽衣チョーク」

この 3 月末に、黒板用チョークで有名な「羽衣文具」が廃業した。以下は HP にある「廃業のご案内」から¹。

さて、この度の弊社廃業によりユーザー様ならびにお取引様には大変ご迷惑をおかけいたしました。深くお詫び申し上げます。昨年 10 月に廃業のご案内をいたしましたところ、皆様から大きな反響があり、多数のネット書き込み、メールやお手紙で廃業を惜しむ声や慰労の声をいただきました。大変ありがとうございました。受注が殺到し、やむなく受注停止をいたしました。生産終了を 1 ヶ月遅らせ 3 月 20 日に生産を終了いたしました。平成 27 年 3 月末日をもちまして販売を終了いたしますこととなりました。

当初製品「フルタッチ」は株式会社馬印様へ技術移転いたし別名で販売されますので弊社同様ご愛顧いただきますようお願い申し上げます。

なお、会社はしばらく存続いたします。4 月 30 日以後のご連絡先は下記のとおりです。

¹ <http://www.hagoromo-bungu.co.jp/>

「羽衣ブランド」のチョークは、小中学校の時代に誰もが1度は手にしたことがあるだろう。書きやすい、折れにくい、手につかない、などの特長があり、「今でしょ!」の決め台詞で有名な林修先生も、職場である大手予備校で愛用しているとのこと。こんな優れた製品を作っている会社ならば、当然、優良企業であると誰もが思うだろう。

廃業に至った一連の経緯は、日経ビジネスオンライン 2015年3月27日分の「**証言～チョークを作り続けて82年、このたび廃業することになりました**」の中で渡部隆康社長が詳しく語っている。

1. **後継者の不在**。体調不良で入院もしたが、後継者は見つからず。営業赤字が続く衰退産業なので、子供（娘）たちに後を継いでほしいと言える状況でもなかった。
2. **単価の下落**。公立学校の入札額が下がっている。チョークは今や価格重視で品質は二の次。電子入札が普及してからその流れが強くなった。
3. **需要の減少**。1990年のピーク時年間9000万本から、今では4500万本と半減。黒板からホワイトボードへ、タブレット端末の普及など多様な教え方が広がった。

ひとつひとつの理由は、どこにでもあるような話である。だが惜しまれるのは、廃業によって「羽衣チョーク」の技術が失われてしまうかもしれないことだ。

チョークの製造装置は同社が自前で開発し、20年以上かけて改良を重ねてきたもの。3台あるうちの1台は黒板メーカーに引き渡され、残る2台は取引先であった韓国企業に渡った。ただし簡単に同じ製品が作れるという保証はなく、「7つの原材料を混ぜ合わせる絶妙な配合」があって、その微調整が必要であるとのこと。

確かに機械やレシピが残ったからと言って、同じ製品ができるとは限らない。いつの時代も**技術を伝え、革新していくのは人であり企業である**。羽衣文具という会社の廃業は、羽衣チョークという製品と技術を途絶えさせてしまうかもしれないのだ。

では、どうしたら羽衣文具は生き残ることができただろうか。おそらく上記の3点をすべて逆転させる必要があるだろう。①若い経営者を見つけて後を託し、②良い品を高く買ってくれる市場を開拓し、③チョークの需要を盛り上げなければならない。しかし、教育現場の変化は不可逆的なものであろうし、「羽衣チョーク」は高い評価を得ているとはいえ、所詮はニッチなニーズということになる。たとえ優秀な経営者が後を継いでくれたとしても、再び事業拡大に至るとは考えにくい。

そこで渡部社長曰く。「**今なら債務もなく、社員や家族に迷惑をかけることなくやめられると決断しました**」。これと同じセリフを、おそらく多くの経営者が胸にしまって「自主廃業」という決断を下しているのではないだろうか。実をいうと、**廃業を選択する企業は毎年2万社を超えている**のである。

●廃業数は一貫して倒産数の2~3倍

帝国データバンクの調べによると、2014年度の企業倒産件数は9044件と8年ぶりに1万件を下回った²。金利が低下していることに加え、公共工事が増えて建設業の倒産も減っているからであろう。それ自体は結構なことなのだが、同時期の「休廃業・解散」は2万4153件と実に倒産の約2.7倍に達している。

○休廃業・解散と倒産件数の推移

| 年度 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 休廃業 | 17,161 | 16,073 | 16,828 | 17,099 | 17,473 | 16,892 | 15,523 | 15,723 | 16,345 | 15,014 | 15,075 |
| 解散 | 7,058 | 6,889 | 7,171 | 7,885 | 9,888 | 8,902 | 9,615 | 9,285 | 9,705 | 9,194 | 9,078 |
| 計(a) | 24,219 | 22,962 | 23,999 | 24,984 | 27,361 | 25,794 | 25,138 | 25,008 | 26,050 | 24,208 | 24,153 |
| 倒産(b) | 8,448 | 8,759 | 9,572 | 11,333 | 13,234 | 12,866 | 11,496 | 11,435 | 10,710 | 10,102 | 9,044 |
| 比(a/b) | 2.87 | 2.62 | 2.51 | 2.20 | 2.07 | 2.00 | 2.19 | 2.19 | 2.43 | 2.40 | 2.67 |

過去10年間を見ても、「休廃業・解散>倒産」のトレンドは一貫している。リーマンショック後の不況期でさえ、倒産の2倍以上の廃業があったことになる。

具体的にどんな企業が「休廃業・解散」しているかという点、2014年度に多かったのは①建設業(7584件)、②サービス業(4892件)、③小売業(3853件)などである。もう少し細分類で業種を見ると、以下のように「なるほど」と感じるものが並ぶ。

○業種細分類別「休廃業・解散」率 (*比率=廃業件数/収録企業数)

| | 2014年度 | 前年度比 | 比率 |
|----------------|--------|-------|------|
| 1. 写真現像・焼付業 | 23件 | 0.0% | 4.3% |
| 2. 洋品雑貨・小間物小売業 | 66件 | 26.9% | 3.4% |
| 3. 呉服・副次小売業 | 120件 | 5.3% | 3.4% |
| 4. 野菜小売業 | 26件 | 23.8% | 3.3% |
| 5. 養豚業 | 27件 | 28.6% | 3.2% |

確かに「写真店」や「呉服屋」や「八百屋」は、街角から姿を消しつつある。それは、教育現場からチョークがなくなっていくのと同様である。写真がデジタルになり、和服を着る機会が減り、野菜はスーパーや直売所で買うのが普通になっているのだから、ある意味やむを得ない。これらの企業が市場から退出する際に、「倒産」ではなく「休廃業・解散」というソフトランディングが可能であるのは、むしろ良いことだと言えるだろう。

問題は、廃業に見合うだけの起業が起きているかどうかである。産業構造やライフスタイルの変化に伴って、企業も新陳代謝が必要になる。ところが企業数は減少の一途をたどっている。筆者は以前、わが国の中小企業数を450万社と記憶していたのだが、それが今では385万社に減ったと知っていささか驚いた次第である。

² <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p150408.html> 第7回全国「休廃業・解散」動向調査から。東京商工リサーチも同様の調査を行っているが、数値は大きくは変わらない。

● 廃業の本質は経営者の高齢化

同調査を見ていて驚くのは、企業の「代表者年代別」数値の推移である。2014年度は実に5人に2人（39.8%）の代表者が70歳を超えていたことになる。同じ数値は、2004年度には4人に1人（26.3%）であったことを考えると、この10年間でいかに経営者の高齢化が進んだかがよく分かる。

○ 代表者の年代別構成比

| | 30代未満 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代 | 70代 | 80代以上 |
|-------|-------|-----|-----|------|------|------|-------|
| 2004年 | 0.27 | 3.4 | 9.6 | 24.9 | 35.6 | 21.7 | 4.6 |
| 2009年 | 0.17 | 2.5 | 8.1 | 18.1 | 39.5 | 25.2 | 6.4 |
| 2014年 | 0.27 | 2.8 | 9.0 | 13.5 | 34.6 | 30.1 | 9.7 |

実は日本企業の「廃業シンドローム」は、産業構造やライフスタイルの問題ではなくて、単に人口動態の問題なのではないかと思えてくる。つまり経営者が若くて元気であれば、外部環境の変化に合わせて企業の革新を図っていくことができるのだが、そのための体力と気力がなくなりつつある点に問題があるのではないか。

同調査の「まとめ」は、「高齢での『休廃業・解散』の多くが経営者難によるものとみられる」と指摘している。そうだとすると、中小企業にとって重要なのは「事業承継」、すなわち後継者探しということになる。

2014年版の中小企業白書が、この問題を詳しく取り上げている³。廃業した企業に対して行われたアンケート調査からは、以下のような姿が浮かび上がってくる。

- * 廃業者の年齢：80歳以上 14.9%、70代 38.1%、60代 33.3%、50代以下 13.7%
 - 廃業を決断した経営者のうち、70歳以上が約半分を占めている。
- * 資産状況：資産超過 41.1%、資産と負債が均衡 36.0%、債務超過 23.0%
- * 経営状況：経常黒字 44.1%、経常赤字（1期） 19.8%、経常赤字（2期以上） 36.1%
 - 会社の中身が決定的に悪化する前に、廃業を決断しているケースが多い。
- * 廃業を決断した理由：高齢化と健康問題 48.3%、事業の先行き不安 12.5%、主要な販売先との取引終了 7.8%、家族の問題 4.9%、その他 26.6%
 - 半数近くが経営者本人の「体力・気力の問題」を挙げている。
- * 廃業後：働く予定はない 63.6%、再就職 10.4%、再起業 5.3%、その他 20.7%
 - 高齢者が多いだけに、リタイア生活に入るといふ答えが圧倒的に多い。

³ http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26_pdf_mokuji.html
業承継・廃業一次世代へのバトンタッチ」を参照

●事業を託せる相手はどこに？

つまり、全国各地で中小企業を興した戦後世代が、いよいよ引退期に差し掛かっている。経営者は「自分の身体が動くうちは」と頑張っているのだが、いよいよ体力・気力に限界を感じ始めて「事業承継」を意識するようになる。

ところが、ただでさえ数の少ない子供世代はそれぞれに事情を抱えており、家業を継いでくれるとは限らない。あるいは事業自体に魅力が乏しくなっていて、頼むに頼めなくなっている。かくして相談する相手も少なく、取引先や顧客や従業員などに気を遣いながら、会社を閉じるという孤独な決断をしている経営者の姿が浮かび上がってくる。そこには、「誰にも迷惑をかけたくない」という日本の美学が隠れているように思える。

マクロ経済学的に言えば、このような形で企業数が減少することは需給ギャップの改善を意味している。デフレ脱却につながる、という見方さえ可能かもしれない。例えば経営共創基盤 CEO の富山和彦氏は、特に L の世界（ローカル経済圏）においては、「穏やかな退出による供給力の集約が必要」と指摘している。

過去 10 年以上にわたって、倒産件数の 2～3 倍の企業が休業・解散を選んでいるという実態は、まさに「穏やかな退出」が現在進行中であることを意味しているのではないか。退出の速度は穏やかどころか遅いくらいだが、それは倒産という痛みを避けるためのコストと言うべきだろう。

とはいえ、ちゃんとした後継者が見つかるのであればそれに越したことはない。冒頭に紹介した羽衣文具の例のように、企業の廃業は優れた製品や技術の継承を不可能にする恐れがある。また起業家の立場から言っても、ゼロから会社を立ち上げるよりも、既に出てきている会社を引き受ける方が合理的であろう。

そこであらためて事業承継の問題に戻る。子供が継いでくれないのなら、赤の他人に社業を譲ることは可能だろうか。中小企業白書 2014 年版によれば、かつては 6 割以上の企業は親族が事業を引き継いでいたものが、今では「親族」と「内部昇格」の比率がほぼ 4 割で並んでいる。また「外部招聘」も 1 割くらいに増えている。中小企業庁は、この外部招聘（第三者承継）の比率を上げようと腐心している。

ところが中小・零細企業では、会社の資産とオーナーの財産が未分化のところも少なくない。会社の運転資金を社長が個人的に保証している、という事例も相変わらず多いようである。となれば、ファミリー以外の者が会社を継ぐことの難しさが窺い知れよう。

日本再興戦略の中では、経営者保証制度の見直しが位置付けられている。実際に法人と個人が明確に分離されている場合には、金融機関が経営者の個人保証を求めるべきではないだろう。あるいは今年 1 月から施行された事業承継税制では、親族外承継も相続税・贈与税の納税を猶予する対象とする、といった制度の拡充が行われている。つまり成長戦略においても、企業の事業承継をサポートする措置がとられつつある。

●日本型同族経営の再評価を

日本の企業数はそのほとんど（99.7%）が中小企業であり、さらにファミリービジネス（同族経営）がその大多数を占める。

一般的に言って、同族経営というものは評判がよろしくない。先般、世間を騒がせた大塚家具の経営権をめぐるお家騒動が典型で、オーナー一家はしばしば「内紛」をやらかす⁴。大塚家具のケースは、創業者の父に立ち向かう現社長が女性（長女）であったこと、外資系ファンドが介在したこと、経営方針の対立軸が明確であったことなどが新鮮だった。しかるにその本質は、同族企業ではごくありふれた事例と言ってもいいだろう。

そうかと思えば、サントリーホールディングスのように新浪剛史ローソン社長をヘッドハントする、といった荒業ができるのもオーナー会社ならではの強みである。創業家の出身者は、ときどきサラリーマン社長にはできない長期的判断が可能になる。またオーナー一族の存在は、それだけで後継者の選択肢を豊富にする。筆者はかねがね、同族企業の長所が過小評価されているのではないかと考えている。

世界的に見ても、「同族経営」の大企業は決して少なくはない。ウォルマート（小売り）、フォード（自動車）、ミシュラン（タイヤ）、カーギル（穀物）など、グローバル企業を多く輩出しているし、その持続性や収益性は決して非ファミリー企業には引けを取らない。ましてアジアでは、多くの財閥企業が繁栄していることは言うまでもない。

他方、日本における同族経営には一種独特の伝統がある。日本には社齢百年を超える長寿企業が全国で2万7335社もあり（帝国データバンク2014年調べ）、おそらく世界でもずば抜けて長寿企業が多い国である⁵。その多くが同族企業であるとみられている。

ただし文字通りオーナー一族が企業を保有し、支配しているというわけではない。後継者の選出は意外と融通無碍であり、血縁よりも能力が重視される。創業時の理念を「家訓」にまとめ、一族の規律を定めていることも少なくない。

その原点は、おそらく血統よりも「お家」の存続を重視してきた江戸時代以来の商家の伝統にあるのだろう。息子の出来が悪かったなら、出来のいい番頭を娘婿にして後を継がせる。社員たちのためにも、企業の存続だけは確かなものにしなければならない。家の財産は当主一代限りのものではなく、先祖から子孫に渡す「預かりもの」、といった考え方が根底にある。

事業承継の問題に対し、「第三者承継」を増やすというのは経済政策としては当然の考えであろう。が、それが従来の同族経営を否定するものであってはならないだろう。つくづく中小企業の問題とは、経済問題である以上に社会問題ではないかと思うのである。

⁴ 資本金10億円、社員数1700人の大塚家具を、中小企業と呼んでは失礼かもしれない。

⁵ 本誌の2014年3月20日号「環境変化と日本企業の行方」を参照。

<今週の The Economist 誌から>

”Who should govern Britain?”

「英国を統べるべきは誰ぞ？」

Cover story

May 2nd 2015

*5/7の英国総選挙についての”The Economist”誌見解です。「EU 脱退のリスクはあるが」、労働党ミリバンド党首よりも現職のキャメロン首相を支持とのこと。当たったかな？

<抄訳>

英国は大きな影響力を持つ小さな島国だ。議会の伝統、金融の中心地、連合王国、EU 加盟国であり、経済政策では常に先陣を切ってきた、英国総選挙は英国のみのためならず。

世論調査によれば、いかなる政党の組み合わせも安定多数を得られない。5月7日の投票は SNP（スコットランド独立党）の躍進という形で、連合王国が維持不能であることを示すだろう。保守党は2017年末までに、EUとの関係を見直す国民投票を公約している。他方、労働党のミリバンド党首は英国資本主義をより公正なものにするという。

まことに不本意な選択である。本誌が拠って立つものは172年にわたる自由主義であり、自由市場、小さな政府、そして能力主義だ。だからこそ、2001年と2005年にはブレア労働党を支持したし、2010年には財政再建を目指すキャメロン保守党を支持した。

それから5年、選択はさらに困難になった。保守党のユーロ恐怖症は墓穴を掘りそうだ。EU 脱退は、英国にとっても EUにとっても災厄となる。だが英国人のブラッセルへの懐疑心は、いずれ投票を不可欠としよう。きっと理解は得られるものと本誌は信じるが。

自民党は、移民政策と選挙制度改革で本誌に近いが、少数政党である。選挙結果は保守党主導か労働党主導のいずれかとなる。本誌としては、保守党の方が害は小さいと考える。

EUより経済を重視すると、保守＝自民連立の方が良い記録を残している。労働党の方がリスクは高い。財政赤字のGDP比5%は高く、経常収支も5.5%と警戒水域にある。雇用状況は高いが生活水準は低下し、生産性も低い。実質賃金は2009年より低下している。

保守党政治は特に若者に負担を強いた。年金生活者を予算削減から守り、供給不足で住宅価格が上昇した。住宅関連の遺産税強化の公約は、不公平をひどくするだけだろう。

それでも保守党を選ぶべき理由は3点ある。①現実的な赤字減らしを行い、最貧層が支出削減で打撃を受け、富裕層10%が増税となった。米国のような格差拡大は起きていない。

②公的サービスも良い。政府支出はGDP比5%減って40.7%となったが、公的満足度は上がっている。教育の競争から福祉の見直しまで、行政改革は精力的であり見込みがある。

③低賃金下の雇用回復は、英国だけの問題ではない。フランスやイタリアのような高失業よりもマシである。これで生産性が改善すれば、英国は欧州の回復モデルとなろう。

労働党は違う道を目指している。財政再建を訴えているが、ミリバンド氏の約束はよりマクロ的で信用しにくい。再分配政策を志向し、最高税率を50%にし、200万ポンド以上の家に「豪邸税」を課す。ロンドンが集めるべきグローバル人材を追い出すリスクがある。

ミリバンド氏は生活水準の低下は市場操作のせいで、政府が是正するという。エネルギー価格を監視し、住居費の上昇を制限し、公的サービスの競争を制限する。彼の革新主義はセオドア・ルーズベルトを範とするというが、政府による市場介入を増やすだけだ。オランダ仏大統領の75%所得税がそうであったように、ごく短期間でも影響は甚大となる。

5月7日の有権者は、労働党による経済被害と保守党でのEU離脱の可能性を天秤にかけねばならない。SNPと組むと労働党政権はリスクが増える。保守党は自民党と連立するとリスクが減る。ゆえに最良の選択は現政権の継続、というのが本誌見解である。

<From the Editor> ある実践的跡継ぎ論

以下は以前に、筆者が知る某中小企業のオーナー経営者から聞いた話。

オーナー企業ってのはいいもんだよ。会社は自分の王国だからね。たまに証券会社がやってきて、御社を上場すれば20億円入りますよ、なんてことを言う。あほ言えって断りましたよ。そりゃ証券会社は、幹事手数料で儲かるんでしょうね。もちろん僕にとっても20億円は大金だよ。1%で回しても年間2000万だからね。でもね、そんな金を手にしたら僕はボケちゃいますよ。そんなことより、今のペースで働いている方がいいの。IRだとかで、引っ張りまわされるのはかなわんし。

だいたいね、今は上場のコストが高過ぎる。それを維持するのも人手がかかって大変だ。なんで監査法人にあんなに金払わなきゃいかんのか。それに会社を公開して、民主主義の経営になって、それで会社が繁栄するならいいよ。でも、本当に必要な決断は、民主主義じゃなかなかできないんだから。オーナー会社なら、「ばかもん、俺の言うとおりにしろ！」で通る。こんな結構な体制を捨てたくはないね。

会社にとって最大の問題は、跡継ぎをどうするかってことだね。全国の中小企業、どこも悩みは後継者の育成だ。息子に継がせることができればいいが、これが意外と難しい。うちの息子も今は支社を任せているけど、まだまだ一人前じゃないからね。どうやって育てるか。いろんなケースを調べてみたよ。

普通は親が会長になって、息子を社長にする。これ、よく失敗するんだな。なぜかというとうと、妻が息子の側についてしまうから。そりゃそうだよ。夫は赤の他人だけど、息子は自分が腹を痛めて生んだ子なんだからね。奥さんの動向を見ているうちに、会社の役員たちも社長の方を向くようになる。結果として悪い情報が会長には届かなくなる。気がついた時には、会社がおかしくなっている。そういう例はたくさん見たよ。

いきなり親が相談役になって、息子を社長にしてしまう場合もあるね。でも、後からやっぱり息子をクビにして親が舞い戻ったという例、たくさん聞くでしょ。日清食品、クロネコヤマト、今の「ジャパネットたかた」さんもどうなるかねえ。

結局、うまく行ってるのは、親が社長を続けて息子を専務にするパターンだね。ちゃんと息子を見張りつつ、権限は親が最後まで手放さない。文字通り死ぬまでやるわけだ。息子にとっては迷惑かもしれないけど、その方が親が死んだ後はやりやすいだろう。

僕もそうするつもりだよ。死ぬまで社長をやる。憎まれるかもしれないけど、息子は親を否定するくらいじゃないと、会社は発展しないからねえ。

連休中に見た映画『砂の器』の最終シーンのテロップをふと思い出します。

「親と子の宿命だけは永遠のものである」。

蛇足ながらこのDVDは、1974年の野村芳太郎監督作品を2005年にデジタルリマスターしたものです。1970年代の日本の美しい景色がたくさん収められていて、それだけでもお買い得です。それ以降のリメイク作品は、まったく見るに値しませんなあ。

* 次号は2015年5月22日（金）にお届けする予定です。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com