

# 「令和の時代」を中小企業はどう生きるか？

## ～『中小企業白書（2019年版）』を読んで～後編



桜美林大学リベラルアーツ学群教授 堀 潔（ほり きよし）  
プロフィール

1990年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。常磐大学短期大学部専任講師を経て1994年桜美林大学経済学部専任講師。2003年より現職。日本中小企業学会理事・副会長。日本経済政策学会理事。著書に『21世紀中小企業のネットワーク組織』（関智宏・中山健編著：同友館）『日本と東アジアの産業集積研究』（渡辺幸男編著：同友館）など。

※文中に記してある図表番号や事例番号は『中小企業白書（2019年版）』に掲載されているものです。本稿ではこれらの掲載は割愛してありますので、関心のある図表や事例、コラムに関しては、直接、『白書』でご確認ください。

### 3. 「経営者の世代交代」をめぐめる多様な考察（第2部）

深刻な人手不足は、一面において、経営者不足でもある。取締役等の企業における「経営の担い手」は年々減少している（『白書』第2-1-1-2図）。中小企業の事業承継問題は現下の中小企業政策の一大関心事であり、過年度の『中小企業白書』でもたびたびとりあげられてきたトピックであるが、『白書』第2部では、非常に多様な側面からの考察を試みていることが注目される。

#### (1) 経営者の引退を契機とする経営資源の引き継ぎについて （第2部第1章）

第1章では、経営者が引退する企業からの経営資源の引継ぎについて着目し、経営資源の引継ぎには、いわゆる事業承継のほか、廃業企業が廃業前にもっていた経営資源を引き継ぐという形もあることを示している（『白書』第2-1-4図）。事業承継では、相変わらず親族内承継が過半を占めて

おり、その大半は子供（男性）への承継である。他方、親族外の承継も3割を超え、事業承継の有力な選択肢になってきている（『白書』第2-1-1-5図）。親族内承継であるかどうかで、後継者を決定するうえで重視した資質・能力、有効だと感じた後継者教育に違いがあること（『白書』第2-1-1-12図）、また、効果的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めに準備することが大切であること（『白書』第2-1-1-21図および第2-1-1-22図）、などが明らかにされた。さらに、事業承継後の企業のパフォーマンスについてみると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることがわかった。事業承継は、企業の財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる（『白書』p.107）。

一方、廃業企業からの経営資源の引継ぎについてみると、「従業員」「販売先・顧客」「設備」「事業用不動産」について保有する廃業企業のうち、約半数が他者に引き継ぐことができていることがわかった（『白書』p.115）

121）。他方、廃業にあたって経営資源の引継ぎを行っていない経営者について、引き継がなかった理由を確認すると、経営資源ごとに異なるが、「引継ぎする」という発想がなかった、「引き継ぐ価値があるとは思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」というものが多かった（例えば、『白書』第2-1-1-43図）。このことから、廃業にあたって、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知、経営資源の引継ぎを検討するうえでの価格算定、経営資源のマッチング、などの支援ニーズがあると考えられる。ちなみに、何らかの経営資源を他者に引き継いだ者について、経営資源を引き継いだ際の対価の総額をみると、何らかの経営資源を有償で引き継いだ者が60・8%おり、そのなかでも、100万円以上の対価を受け取った者は44・1%と4割を超えている。廃業時にはさまざまな費用が発生するが、経営資源を有償で引き継ぐことができれば、廃業費用の一部を賄うこともできるだろう（図2）。

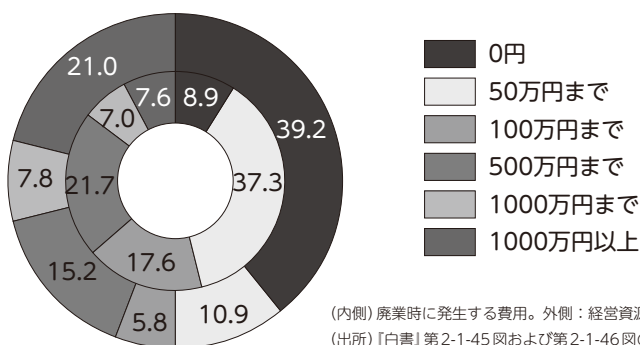
引退後の経営者の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、

生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者とも、「満足」または「やや満足」している者の回答が多かった（『白書』第2-1-176図）。多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。経営者は誰しもいつかは引退するもので、「経営者として有終の美を飾り、これまで作り上げてきたことを未来の価値につなげていくには、引退が視野に入る早い段階から、事業や経営資源の引継ぎや、自身や周囲の人の暮らしの満足に向けた準備をすることが重要である」と『白書』は述べている（『白書』p.161）。

## (2) 次世代経営者への期待

### (第2部第2章)

第2章では、「次世代の経営者」に着目し、その実態と課題について分析を行っている。わが国の経営者参入（経営者として活動し始めること）について、①自分で企業を起こす「起業」と、②すでに存在する企業の経営資源を引き継いで経営者となる「事業承継」の両方の観点から概観していること



(内側) 廃業時に発生する費用。外側：経営資源引き継ぎによる受取対価。  
(出所)『白書』第2-1-45図および第2-1-46図のデータをもとに筆者作成

図2 廃業時に発生する費用と、経営資源の譲渡によって得られる収入(単位：%)

ろが興味深い。起業・事業承継ともに、経営の担い手は減少傾向にあるものの（『白書』第2-1-212図）、以下の諸点は注目に値する。（a）年代別で見ると26〜49歳の割合が増加していること

（『白書』第2-1-7図および第2-1-14図）。（b）起業の担い手については、副業起業希望者が増えていること（『白書』第2-1-10図）。（c）起業希望者は転職希望者に比べて技術・知識をいやすために仕事を变えたい者が多いこと（『白書』第2-1-12図）。

国際比較のなかで、わが国の起業に対する意識が他国に比べてとくに低いことは以前より指摘されてきた（『白書』第2-1-23図）。わが国では起業について無関心な人が圧倒的に多いが、自身の能力などで起業ができるかどうか見極める機会が、起業に関心をもつきっかけになりやすいことも明らかになった（『白書』第2-1-25図）。このことから、ビジネスプランコンテストの実施（『白書』コラム2-1-2）などを通じて社会全体としての起業家教育や、継ぐ可能性のある事業での従事経験などを通して時間をかけて経営者になるための準備を行うことの重要性、そして既存の経営資源を有効活用することで、起業後、事業承継後の事業の成長につなげられる可能性などが示された。

## 4. そいつ、経営者の「自己変革」への期待 (第3部)

『白書』第3部では、これからの中小企業に求められるものを、「我が国が置かれている現状を踏まえ、自社が社会から求められる役割を改めて明確にするとともに、その役割を果たすために必要な自己変革を積極的に行っていくこと」（『白書』p.395）であるととらえ、以下の視点を提供している。

- (1) 中小企業を取り巻く外部環境の変化を「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つの観点から整理し、「人口減少」という脅威に対して「デジタル化」「グローバル化」は大きな機会になる可能性を示した。
- (2) 中小企業を取り巻くステークホルダーの観点から、「消費者」「従業員」「社会」の価値観の変化を分析し、ステークホルダーが求める価値を提供していくことが、これからの社会で事業を継続していくために重要であることを述べた。

(3) 以上の社会変化を踏まえ、こ

れからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口から考察した。

また、『白書』では、近年の大規模自然災害の頻発に鑑み、「中小企業は被災時における事業継続力を高めるためにも、今後、一層の事前対策を講じていくことが必要とされる」として、不測の事態への備えについても相当のページを割き、たくさんの事例を掲載している。

現実問題として、災害対策の入口として考えられるリスク把握の取組みについては、大半が行っておらず（『白書』第3-2-17図）、具体的な災害対策に取り組んでいる企業も半数に満たないこと（『白書』第3-2-24図）は深刻に受け止めねばならない。他方で、具体的な対策を実施している企業においても、自社が抱えるリスクに対してそれに見合う対策が適切に選択されているかどうか

も、それぞれの企業において検討される必要がある。

例えば損害保険は、被災時に重要な役割を果たしており、被災した事業者の資金確保を通じて、事業継続に寄与するであろうが、他方、補償内容によって受け取れる保険金に大きな差が出る可能性があるため、日頃から自社が抱えるリスクを把握したうえで、それに見合った補償内容を選択する必要があるといえよう。また、災害発生時にどのように事業を継続させるかを定めたBCP（事業継続計画）の策定が中小企業にも求められているが、実際、BCPを策定している中小企業は一部にとどまっており、今後策定する予定の企業もさほど多くはない（『白書』第3-2-44図）。他方で、BCPを策定せずとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響および対策を検討している事業者は一定数存在しており（『白書』第3-2-50図）、自社に見合った規模の取組みから行い、事業継続へ向けた体制の整備が徐々に進んでいる様子が理解できる。

## 5. たえざる「自己変革」の

### ための長期的・多角的展望を 〜まとめにかえて〜

今年、新天皇の即位と改元の年にあたり、5月の大型連休が空前の10連休となったこともあって、休みの日に自宅でテレビの特別番組などを見ながら、平成の30年を振り返る機会を得た読者も多かったのではないかと。あのような時間にゆとりのある機会に、忙しく過ごしてきた平成の30年を振り返れば、われわれの日常生活や仕事、社会を取り巻くさまざまな環境が変化したことを実感できる。平成の始めの頃には「少子高齢化」「人口減少」は何となく予感できてはいたが、まだそれなりに若い高卒や大卒の新入社員を容易に採用できてはいた。オフィスにコンピュータが導入され始めてはいたが、まだデスクに一台ずつパソコンが必要というわけではなかった。製造業の海外展開は進んでいたが、まだ中国や東南アジアは安価な労働力が豊富にある生産基地であり、魅力ある成長市場とは映っていない。人びとは、成功を勝ちと

りたければ、より長い時間働くのが当然、と信じていた。

#### (1) 頑張ってきたのに……

30年前も現在も、個々の中小企業経営者やそこで働く従業員の日常に目を移すと、みんな日々忙しく、目の前の仕事をこなすことに追われ、毎日、毎月、毎年、それなりの売上と利益をあげるために、その時その時を必死に働いてきた。そのこと自体は30年前も現在も、変わらないように感じられる。ただ、日々一生懸命仕事をしているのに、いつの間にか売っていたものが売れなくなったり、取引先の工場が海外に移転したり、ある日突然大地震や豪雨が襲ってきて部品や半製品の供給がストップしたりして、予想していた仕事の成果が得られなくなってしまうたり、場合によっては仕事そのものがないようになってしまう。そんな成果に「頑張ってきたのに、なぜこんな風になってしまったのだらう」とがっかりした中小企業の経営者・従業員もこの30年間には数多くいたことだろう。経営の成果は基本的に自己責任であるが、自己の努力の範囲外である外部環境の変化によって、期待する成果が得られ

ないことがしばしばあることを、われわれは改めて認識しなければならぬ。

## (2) 外部環境変化への意識を

令和の時代、これからの30年はどうだろうか。将来のことなので想像の域を出ないが、よく言われることは以下の2つである。①「人生100年時代」と言われるような長寿社会が到来する。歳をとっても元気で働けるお年寄りが増え、現役期間が長期化する。長く生きるためにはそれなりの経済的な裏付けが必要で、お力ネのために、できるだけ長く働かざるを得なくなる人も増えよう。その一方で、いつまでも元気で生きがいをもって社会のなかで一定の役割を果たし続けることができるのは素晴らしいことである。②企業や事業の「旬の寿命」が短くなっている。「デジタル化」をはじめとする急速な技術革新の進展と「グローバル化」による競争の激化とによって製品のライフサイクルが短くなり、会社が長く活力を維持し顧客からの信頼と尊敬を得続けるには、時代の変化に合わせて、不断に自らの事業活動を変化させ続けていかざるを得なくなる。

この2つの事実を掛け合わせて考えると、非常にシンプルで興味深い示唆が得られる。それは、これからの社会が、多くの人のびとにとって、一つの企業や特定の仕事で生涯輝き続けることの難しい社会になるであろう、ということ。そして、変化していく「旬の事業」や「企業の盛衰」のなかをうまく乗り換えていかなければならないであろう、ということである。そして、このような社会では、人びとの将来もまた一様ではなくなるのである。時代の流れに対応し、うまく乗り換えることのできる人と、流れに飲み込まれて彷徨う人とでは、その人が享受できる全体としての「人生の豊かさ」(そこには仕事のやりがい、経済的報酬、精神的安定などさまざまな要素が含まれるが)に大きな違いが生まれてしまうことになる。

これは企業にとっても同じことである。『白書』第3部で示された「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の流れは、今後も引き続き、そしてこれまでよりももっと速いスピードで変化していくことになる。流れに飲み込まれるか、流れに対応して自己を変

革し続けていくことができるか。重要なことは、変化する外部環境への意識を中小企業の経営者やそこで働く人びとが絶えず持ち続けることである。

## (3) 変化への備えと「自己変革」

を、いかに付加価値に反映させるか?

最後に、『白書』にはあまり述べられているように見えなかった点について指摘しておきたい。

それは、上記のような「自己変革」と備えを、いかに付加価値や企業価値の向上につなげていくか、ということである。損害保険に加入しBCPを策定して事業の継続性を確保したとしても、そのことだけではお客さまは余計にお金を支払ってほしくないだろうし、生産性が向上することもないだろう。令和の時代を生き抜くためには、同時に新製品開発や新市場開拓、国際化やICTの活用などを行って、顧客や従業員、地域社会にとつて不可欠な存在と認識されるほどにならない。一層の自助努力が中小企業・小規模事業経営者に望まれるところである。

一方で、上記のような「自己変

革」と変化への備えを積極的に評価する人びと(とりわけ消費者)の考え方も、また醸成されるべきではないか。せつかく手間暇をかけ、安定供給のための仕組みも整えて市場に出した商品が、低価格品との価格競争で負けてしまうようなことがあれば、売り手や作り手の努力は報われない。『白書』では、中小企業が大企業に比べて仕入れ価格を販売価格に転嫁できない状況に鑑み、「未来志向型の取引慣行に向けて」(いわゆる「世耕プラン」)のさらなる浸透に向けた政府の努力を紹介している(『白書』コラム1-1)が、これにとどまらず、社会的に価値のあることを行っていると思われる企業や製品を高く評価するような仕組みづくりは社会的啓蒙活動の高まりに期待して、本稿のまとめに代えたい。

※今回の特集は、全国中央会発行の「中小企業と組合(7月号)」に掲載されたものを、全国中央会の了承を得て本機関誌へ掲載したものです。