

スキルアップ 講座

中小企業における経営課題と解決に向けた対策③ 最終回

多様化する経営課題にマッチした 政策への期待



株式会社大和総研
金融調査部 研究員 おおた たまみ 太田 珠美

中小企業が直面する経営課題

中小企業が下請けとして不利な立場に置かれたり、資金繰りに苦しんだり、その企業規模ゆえに抱える経営課題は、程度の差はあれ、いつの時代でも経営者を悩ませる。一方、近年のグローバル化への対応（本誌2013年5月号参照）や、少子高齢化に伴う事業承継や技術伝承への対応は、時代の変化に伴う比較的新たな経営課題といえるだろう。

最終回となる今回は、これまでの中小企業政策から、中小企業がどのような経営課題と向き合ってきたかを整理していきたい。また、今後より多くの企業で経営課題となることが予想される、後継者（事業承継）問題についてみていきたい。

政策を通してみる経営課題の変遷

(1) 中小企業が構造的に抱える課題

日本経済の発展に中小企業は重要な役割を果たしており、活性化のためにこれまでさまざまな政策が行われてきた。たとえば、1960年の池田内閣時代に策定された「国民所得倍増計画」では、計画実施にあたって特に留意すべき事項とその対策として、“中小企業の近代化”を掲げている。当時主に問題視されていたのは、生産性や技術、賃金、資金調達などさまざまな面において大企業と中小企業との間の格差が大きくなったことや、中小企業が大企業の系列・下請けとなる構造（二重構造）が進み、不利な立場に置かれやすくなったことであった。1963年に制定された中小企業基本法は、これらの課題解決のため、中小企業の設備近代化の促進や、自己資本

の充実、中小企業向け金融の円滑化や下請取引の適正化などを定めたものである。

1990年代のバブルの崩壊以降は、廃業率が恒常的に開業率を上回る状態になり、完全失業率の上昇が生じるなど、経済が長期的に低迷した。創業や新事業創出の促進、経営革新などが中小企業の重要な政策課題となったことに加え、1960年代と比べ中小企業と大企業間の所得格差は縮小し、第3次産業の拡大といった産業構造の変化もあった。1963年に制定された中小企業基本法では実態にそぐわなくなっていたことから、1999年に中小企業基本法の大幅な改正が行われた。これにより、中小企業政策の基本理念は“諸格差の是正”から“多様で活力のある成長発展”へ転換した。

一方、中小企業が抱える課題は、時代が変わったからといって大きく変化するものではない。たとえば、改正後の中小企業基本法における政策目標の一つである「中小企業の経営基盤の強化」には、中小企業の資金調達の円滑化や、下請け取引の適正化などが含まれている。これらの課題に関しては中小企業庁が設置した「ちいさな企業」未来会議が2012年6月に公表した報告書においても引き続き指摘されている。中小企業の自助努力のみでは解決し難い課題に対しては、今後も支援策を講じていく必要があるだろう。

(2) アベノミクス下の中小企業政策

中小企業政策は2000年代後半の金融危機以降、緊急措置としてとにかく倒産を防止することに主眼が置かれ、資金繰り対策が中心となっていた。近年では中小企業の景況感の改善とともに、中小企業政策

にも方向転換の兆しがみえ始めている。

安倍政権が2013年1月に公表した「日本経済再生に向けた緊急経済対策」(以下、緊急経済対策)においては、中小企業を“日本経済の活力の源泉”と位置付けている。これを受けて2013年2月に成立した2012年度補正予算では、資金繰り支援も配慮しつつ、“新たなビジネスへのチャレンジへの支援、ものづくり支援、商店街の活性化等”分野にも2,000億円を超える予算を手当てしている。2013年6月中旬には「成長戦略」と「来年度予算編成の基本方針(骨太の方針)」の策定も予定されている。本稿執筆時点ではまだ方向性はみえていないものの、中小企業への就職支援策や、従業員の出向を仲介する第三者機関の設置なども検討されているようであり¹、今後の動きが注目される。

(3) 小規模企業活性化法案

2013年4月に「小規模企業の事業活動の活性化のための中小企業基本法等の一部を改正する等の法律案」(以下、小規模企業活性化法案)が閣議決定され、第183回通常国会に提出されることとなった(本稿執筆時点では審議中)。法案の概要は以下のとおりである。

【小規模企業活性化法案の概要】

① 中小企業基本法の改正

小規模企業の事業活動の活性化を図る観点から「基本理念」と「施策の方針」を明確化。

② 中小企業信用保険法の改正

小規模企業の範囲の変更を政令で行うことができるように規定する。また、信用保証の対象に電子記録債権の割引等を追加する。

③ 中小企業支援法の改正

ITを活用して、専門家やビジネスパートナーの紹介等を行う者を国が認定し、(独)中小企業基盤整備機構の協力等の支援措置を講ずる。

④ 下請中小企業振興法の改正

下請中小企業が連携して、自立的に取引先を開拓する計画を国が認定し、中小企業信用保険法の特例等の支援措置を講ずる。

⑤ 株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の改正

事業再生促進のため、(株)日本政策金融公庫及び沖縄振興開発金融公庫の業務に、債務の株式化(Debt for Equity Swap)業務を追加する。

小規模企業とは中小企業のなかでさらに規模の小さいもので、業種・従業員規模によって定義される。具体的には、卸売業・小売業(飲食店含む)・サービス業では5人以下、製造業・その他の業種では従業員20人以下の企業が対象となる(図表1)。いわゆる家族経営も多く含まれ、全企業のうち企業数ベースで約9割(約366.5万社)、従業員数ベースで約2割(約912万人)を占める²。

図表1 中小企業基本法上の定義

中小企業			
	資本金の額または出資の総額		常時使用する従業員の数
製造業その他	3億円以下	又は	300人以下
卸売業	1億円以下		100人以下
小売業	5,000万円以下		50人以下
サービス業	5,000万円以下		100人以下

小規模企業

	常時使用する従業員の数
製造業その他	20人以下
商業・サービス業	5人以下

(出所) 中小企業基本法より大和総研作成

小規模企業は企業数が多いだけに、多様な業種にまたがっており、経営方針についても雇用の場の提供から社会への貢献、家業の承継などさまざまである³。収益力にもばらつきが大きく支援策が講じづらく、これまでの小規模企業に対する支援策は一律的な下支え政策になりがちであった。今回の小規模企業活性化法案は、地域経済の安定や雇用の確保などにおいて小規模企業が重要な役割を果たしていることから、よりきめ細かい支援策を行おうとするものである。

なお、改正内容の全てが小規模企業活性化に関するものというわけではなく、中小企業全体に影響する改正も含まれている。たとえば①の中小企業基本法の改正には「海外展開の推進」や「女性や青年による創業の促進」、「情報通信技術の活用の促進」、「事業承継のための制度の整備」が盛り込まれた。②～⑤に関しても、中小企業全般に影響する改正が含まれている。

興味深いのは、②の中小企業信用保険法の改正に

1 内閣府「若者・女性活躍推進フォーラム『我が国の若者・女性の活躍推進のための提言(素案)』(2013年5月)より。

2 中小企業庁「中小企業・小規模企業者数」(2009年7月1日時点)より。

3 中小企業庁「“ちいさな企業”未来部会第4回法制検討ワーキンググループ『中小企業基本法における中小・小規模企業の位置づけの精緻化・強化について』(2012年11月)より。

おける“信用保証の対象に電子記録債権の割引等を追加”と、③の中小企業支援法の改正である。電子記録債権は債権債務の関係を電子記録化した金銭債権であり、2008年12月に創設されたものである。電子記録債権は手形と異なり紛失のリスクがなく、保管コストや印紙税もかからず、分割が可能であるというメリットがある。また売掛債権と異なり、債権の存在や帰属が電子記録により可視化されるため、二重譲渡などのリスクもない。これまでは電子債権を記録するインフラがネックとなり普及が進んでいなかったが、2013年2月に「でんさいネット⁴」の運用が開始されたことで、利用増加が期待されている。電子記録債権は手形や売掛債権と同様、取引先からの代金支払いが商品（サービス）提供時期より後ずれすることから発生するものであり、企業としては早く現金化できれば資金繰りが楽になる。今回の法改正により電子記録債権の割引が信用保証の対象となれば、金融機関が割引に応じやすくなり、中小企業の資金繰り円滑化につながることになる。

③は2013年7月に稼働予定である「100万以上の中小企業・小規模事業や起業を目指す者と、1万以上の専門家・先輩経営者等が参画し、時間・場所にとらわれずに自由に経営・起業に関する情報交換や相談等ができるITシステム⁵」の運用面に関する法改正である。中小企業とその支援者が参加するソーシャルネットワーク（以下、中小企業版SNS）のようなものが今後構築されることになるわけだが、今回の法改正ではこのITシステムを提供する者（情報提供機関）を国が認定する仕組みや、情報提供機関に対する支援措置（認定情報提供機関の依頼に応じて情報処理推進機構や中小企業基盤整備機構が必要に応じて協力）を規定している。中小企業が抱える経営課題は、経営方針や企業の成長段階によって異なり、多種多様である。中小企業版SNSの構築により多様な相談に応じる体制が整備される予定ではあるものの、相談を受ける側である専門家や先輩経営者がどれだけこの中小企業版SNSに参加するかが成否の鍵となろう。

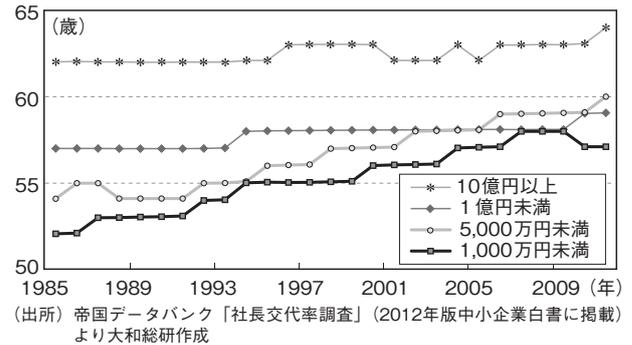
4 都市銀行に加え、地域金融機関や信用金庫、信用組合なども加わり全国の491機関（2013年4月16日現在）が参加する電子記録債権インフラ。
5 中小企業庁「平成25年度中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（専門家派遣事業）公募要領」（2013年3月）より。

少子高齢化が中小企業経営に与える影響

(1) 経営者の高齢化

比較的新しい中小企業の経営課題としては、経営者の高齢化により後継者の確保や技術承継が難しくなっていることが挙げられる（図表2）。

図表2 資本規模別の会社代表者平均年齢の推移



中小企業は経営陣および株主を創業者一族が占めていることも多く、後継者も親族の中から選ぶとする傾向が強い。しかし、少子高齢化により若い世代は全体的に減少傾向にあり、経営者として適切な資質をもち、かつ事業を継ぐ意思がある人材を見つけることは容易ではない。

一方、親族以外から後継者を探す場合、従業員から後継者を見つけるか、外部（取引先や、金融機関など）からの招聘を検討することになる。適任が見つからない場合、他社への事業譲渡も選択肢の一つであろう。従業員の雇用も維持でき、創業者の資金回収も図ることができる。

(2) 事業承継は計画的に行うことが重要

事業承継は一朝一夕にできるものではない。後継者には自社で何年か業務経験を積ませ、また従業員や取引先などの関係者からも理解も得た上で事業を引き継ぐ必要がある。中小企業基盤整備機構の「事業承継実態調査 報告書」（2011年3月）によれば、「後継者の育成は承継予定時期の何年前から始めた方がよいか」という問いに対し、5年くらい前と回答した企業が24.8%、5年～10年くらい前と回答した企業が29.4%を占めた。5年以上必要と考えている企業が半数を超えていることになる。

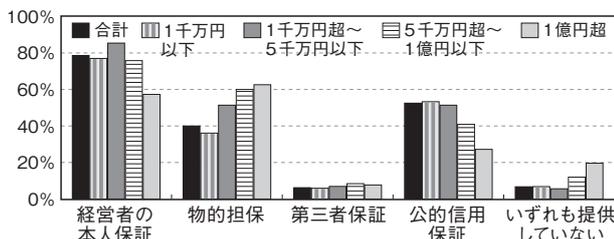
自社の株式を後継者に譲渡することを考えている場合、取得のための資金準備も必要になる。たとえば経営者が適正価格で後継者に譲渡する場合はその対価が必要となるし、無償譲渡する場合も後継者に

贈与税が発生する可能性が高く、その場合納税資金が必要となる。後継者自身では資金を準備できない場合の対応（経営者や会社が一時的に資金を貸し付けるなど）も含め、検討しておく必要がある。なお、2013年度の税制改正を受け、2015年1月1日以降、親族であるかどうかにかかわらず、中小企業における前経営者から新経営者への自己株式承継にかかる相続税・贈与税の軽減（相続：80%、贈与：100%分）が認められることになった（従来は親族間の事業承継に限り認められていた）。また、現在はこの制度を利用するには贈与時に前経営者が役員を退任する必要があるが、今回の改正では有給役員として残留も可能となる（代表者からは退任する必要がある）。

(3) 個人保証問題

事業承継の際に注意しなければならないのは、金融機関との関係維持、特に個人保証の取扱いであろう。中小企業の場合、金融機関から融資を受ける際に経営者の個人保証を求められることが多い（図表3）。企業規模が小さいほど融資を受ける際に信用力が求められる一方、担保に入れられるような固定資産も保有していないため、個人保証か公的保証に頼らざるを得ないのが現状である。経営者私有の財産も担保として差し入れることもある。これらの目的は、融資の返済を確実にすることに加え、安易な債務不履行を防止するといった経営者への規律付けの意味合いもある。

図表3 中小企業の資本金別メインバンクからの借入条件



(注) 集計対象はメインバンクから借入がある中小企業。複数回答のため合計は100%にはならない。
(出所) 中小企業庁「中小企業実態基本調査（平成22年度決算実績）」より大和総研作成

事業承継の際に問題となるのは、この個人保証や私有財産の担保差し入れの取扱いである。経営者が交代するのであれば、前経営者が提供していた個人保証や私有財産の担保差し入れは解除し、新経営者の個人保証に切り替え、新たな担保を差し入れるべ

きであろう。しかし、金融機関の側からすれば容易に変更に応じられないケースもある。中小企業への融資判断は経営者の信用力によるところが相対的に大きいのである。中小企業においては自宅の一部を仕事場にしていたり、個人資金を会社へ貸し付けて運転資金に充てていたり、企業規模が小さい企業ほど、企業と経営者が一体化する傾向にある。前経営者なら融資できるが新経営者では融資できない、といった事態にならないよう、事前に金融機関と協議しておくことが望ましい。

また、新経営者が個人保証の意味をよく理解しないまま契約してしまい、思いもよらぬ過大な債務を抱えてしまう危険性もある。中小企業庁の委託調査によれば、中小企業経営者の約半数が、「個人保証の金額が個人資産と比べて多い」と回答している。また、保証債務の履行時に経営者の手元に残った資産額について、民事再生法利用者においては6割弱、中小企業再生支援機構協議会利用者においては3割強が100万円未満しか残らなかったと回答している⁶。新経営者に個人保証を移す際は、借入れに対して個人保証の額が適正なのか、新経営者の個人資産に見合った額であるのか、確認する必要があるだろう。

おわりに

日本経済の発展において中小企業の活性化は重要であるということは誰もが認識していることであろうが、そもそも約420万社⁷もある中小企業を一つのものとして議論することには限界がある。成長段階や経営方針、業種によって直面する経営課題は多種多様であり、経済のグローバル化の進展により海外から受ける影響もより大きくなっている。2013年7月に開始が予定されている中小企業版SNSは、使いようによればビジネスマッチングやM&Aを生み出す場になる可能性も秘めている。後継者を探している企業が起業を目指す人をヘッドハンティングする使い方も考えられる。中小企業の多種多様な経営課題の解決の一助となることに期待したい。

Profile 太田 珠美

2003年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、2009年早稲田大学大学院ファイナンス研究科ファイナンス専攻専門職学位課程修了（ファイナンス修士）。2003年大和証券株式会社に入社、2010年株式会社大和総研投資調査部に配属、日本株式市場を担当。2011年より現職。

6 中小企業庁・金融庁「第6回中小企業における個人保証等の在り方研究会 参考資料」（2013年4月）より。
7 中小企業庁・前掲注2