

経営資源の譲り渡しを支援して 廃業時の課題を解決する

日本政策金融公庫総合研究所
主席研究員

井上 考二

はじめに

中小企業経営者の高齢化が大きな問題となっている。今後5年間で30万人以上の経営者が新たに70歳を迎える（中小企業庁、2017）が、経営者が60歳以上である企業の5割は後継者が不在である（帝国データバンク、2016）。事業引継ぎ支援センターの整備や事業承継ガイドラインの改訂など、事業承継をサポートするための取り組みは行われているが、そもそも、当初から自分の代でやめるつもりでいる企業や、赤字が続き後継者が見つかриそうにない企業などに関しては、こうした支援策の効果は見込めない。高齢の経営者に対する支援は現状では事業承継に関するものが中心となっているが、廃業を円滑に進めるための支援についても検討すべきであろう。

そこで本稿が着目するのは、廃業する企業が保有する人材、設備、取引ネットワークなどの経営資源を他社に円滑に譲り渡すための支援である。廃業時の課題として挙げられるのは、「取引先との関係の清算」「事業資産の売却」「従業員の雇用先の確保」などが多い（中小企業庁、2014）。保有する経営資源を廃業時に他社に譲り渡すことができれば、これらの課題は自ずと解決されるだろう。さらに、廃業によって失われるはずであった経営資源が他社によって再活用されることは、地域経済にとっても活力維持や活性化の観点から意義があるものと考えられる。

経営資源を譲り渡した企業の割合

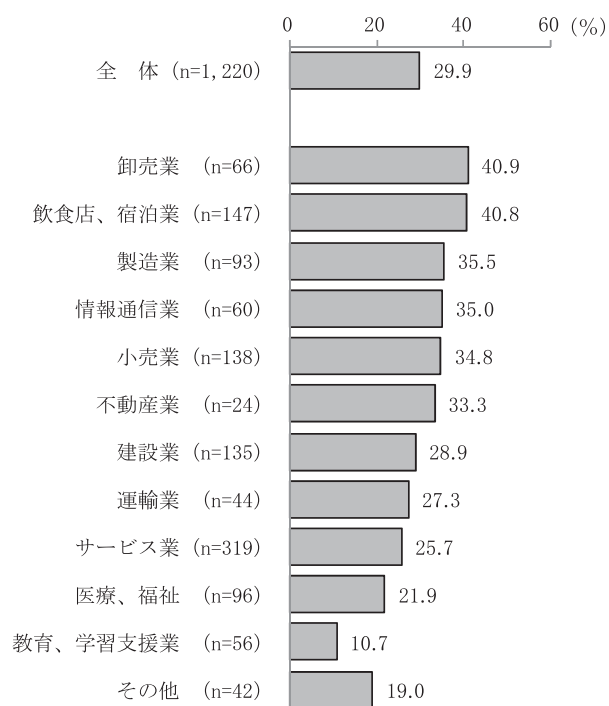
このような経営資源の譲り渡しはどの程度行われているのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所は、その実態を把握するため、2017年1月に「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」（以下、アンケートという）を実施した¹。

アンケートは、インターネット調査会社に登録しているモニターに対して、まず、事業を経営したことがあるか、事業をやめる際に経営資源を譲り渡したか、などを確認する事前調査を行った。そして、事業をやめた人に、経営資源の譲り渡しに関して詳しく尋ねる詳細調査を行った。有効回収数は事前調査が2,825件（そのうち詳細調査の対象となるのは1,220件）、詳細調査が831件である。なお、アンケートでは経営資源の譲り渡しについて、「対価が発生したかどうかを問わず、事業をやめたり縮小したりする際に自社が保有している経営資源の全部または一部を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと」と定義している。

事前調査の結果をもとに、事業をやめた企業（詳細調査の対象となる企業）のうち、経営資源を譲り渡した企業の割合をみると、29.9%であった（図表1）。業種別では「卸売業」が40.9%で最も高く、「飲食店、宿泊業」が40.8%、「製造業」が35.5%と続いている。業種によって譲り渡した企業の割合が異なるのは、保有する経営資源が異なるからだら

¹ 経営資源を譲り受ける側を調査する「経営資源の譲り受けに関するアンケート」も同時期に実施している。その結果については、井上考二「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」『日本政策金融公庫論集』第36号（2017年8月号）を参照されたい。

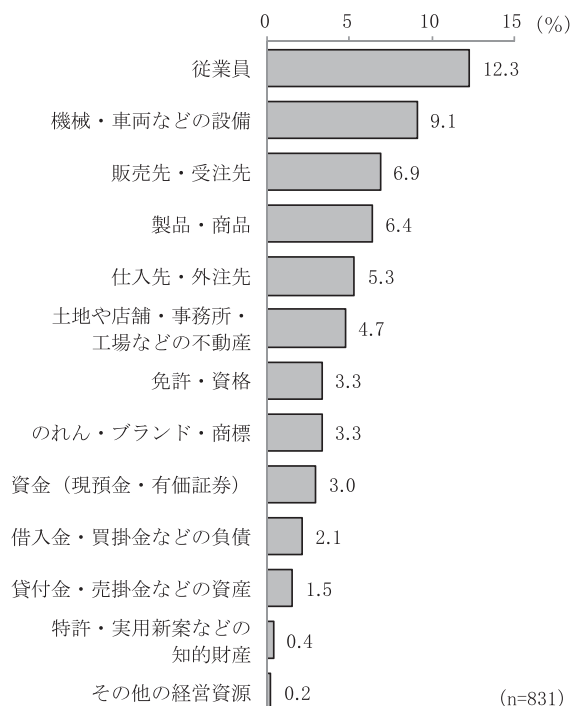
図表1 経営資源を譲り渡した企業の割合(事前調査)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」(2017年) (以下同じ)

(注) 事前調査における詳細調査の調査対象について集計したもの。

図表2 経営資源ごとの譲り渡した企業の割合(詳細調査)



(注) 1 事前調査における譲り渡した企業と譲り渡していない企業の構成比よりウエート値を算出し、詳細調査の値に重みづけを行った結果を示している。

2 従業員や資金、負債の譲り渡しがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに譲り渡すケースがあるためである。

う。製品・商品などの在庫や、厨房機器や加工機械など汎用性がある設備は、比較的、譲り渡しやすと考えられる。そうした経営資源を保有していることが多い業種、つまり、卸売業、飲食店、宿泊業、製造業などでは譲り渡しの割合が高くなるのではないだろうか。

そこで、どのような経営資源がどれくらい譲り渡されているのか、詳細調査の結果から確認してみよう。図表2は、それぞれの経営資源を譲り渡した企業の割合をみたものである。「従業員」が12.3%と最も高くなっており、「機械・車両などの設備」が9.1%、「販売先・受注先」が6.9%、「製品・商品」が6.4%と続いている。「免許・資格」「のれん・ブランド・商標」「特許・実用新案などの知的財産」など、保有していた企業が相対的に少ないと思われる経営資源を譲り渡した企業の割合は低い。

それぞれの経営資源について、業種ごとに譲り渡した企業の割合をみると、経営資源の性格によって譲り渡しが行われやすい業種とそうでない業種があることがうかがえる。従業員では、「卸売業」

(22.7%)、「飲食店、宿泊業」(18.4%)、「情報通信業」(17.5%)で割合が高い。これらは図表1でみた譲り渡した企業の割合自体が高い業種である。機械・車両などの設備では、「運輸業」(18.2%)、「製造業」(17.7%)、「建設業」(13.9%)など、設備の所有が事業の基盤となる業種で譲り渡しが行われた割合が高い。販売先・受注先では、「卸売業」(15.9%)や「情報通信業」(13.1%)で割合が高く、いわゆるB to Bの事業では譲り渡しが行われやすいことが示唆される。製品・商品では、「製造業」(17.7%)、「卸売業」(15.9%)、「小売業」(12.8%)で割合が高かった。

経営資源の譲り渡しの効果と課題

経営資源の譲り渡しを支援するにあたっては、廃業する企業にとって譲り渡しが意味のあるものでなければならない。経営資源を譲り渡した企業に譲り渡しに満足しているかどうかを尋ねると、「満足している」が45.1%、「どちらともいえない」が

41.1%、「満足していない」が13.8%であった。譲り渡しが有償だったか無償だったかで満足度に違いがあるかをみると、「満足している」の割合は、有償の場合は47.6%、無償の場合は43.5%であり、大きな差はなかった。譲り渡しの満足度は対価の有無とはあまり関係はないといえる。

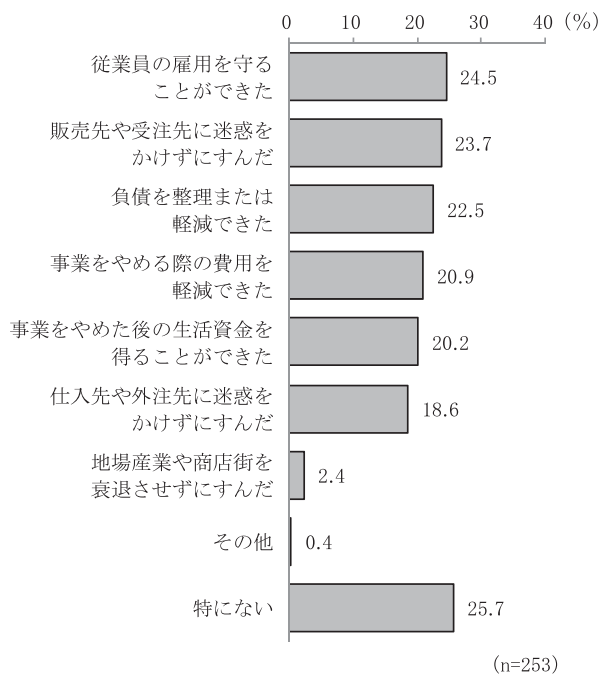
譲り渡して良かったことをみると「従業員の雇用を守ることができた」が24.5%と最も高く、「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」が23.7%、「負債を整理または軽減できた」が22.5%、「事業をやめる際の費用を軽減できた」が20.9%と続く（図表3）。「特にない」の割合は25.7%であり、約75%が何らかの点で良かったことがあったと回答している。この割合は、譲り渡しに「満足している」と回答している割合（45.1%）より高く、必ずしも譲り渡しに満足しているわけではないが、良かったことはあると認識している企業があることを示している。

一方で、経営資源の譲り渡しには課題もある。譲り渡した企業であっても、18.6%は譲り渡しに「抵抗感があった」と回答している。抵抗感のある理由は「経営資源の価値に見合う対価を得られない」

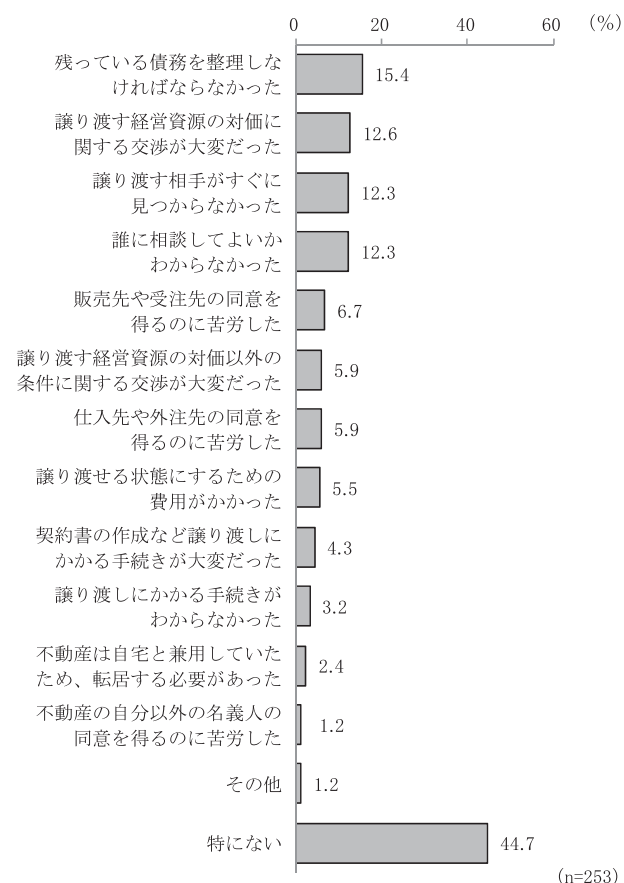
が53.2%と半数を占める。次いで、「自分が知らない相手には譲り渡したくない」が46.8%、「思い入れがあり手放したくない」が36.2%、「お金のために譲り渡したと思われたくない」が23.4%と続いている。なお、経営資源の譲り渡しの抵抗感について、譲り渡していない企業にも尋ねると、「抵抗感があった」は9.3%で譲り渡した企業よりも低かった。譲り渡していない企業では「わからない」が33.2%と、譲り渡した企業の10.3%と比べて高く、そもそも譲り渡しについて考えたことがない企業が多いと思われる。

また、経営資源の譲り渡しの際に困ったことや大変だったことをみると、「特にない」の割合は44.7%であり、約半数の企業は困ったことや大変だったことがあったと回答している（図表4）。最も割合が高いのは「残っている債務を整理しなければならなかった」の15.4%で、次いで、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」が12.6%、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」が12.3%、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」が12.3%、「誰に相談してよいかわからなかった」が12.3%、「販売先や受注先の同意を得るのに苦労した」が6.7%、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」が5.9%、「仕入先や外注先の同意を得るのに苦労した」が5.9%、「譲り渡せる状態にするための費用がかかった」が5.5%、「契約書の作成など譲り渡しにかかる手続きが大変だった」が4.3%、「譲り渡しにかかる手続きがわからなかった」が3.2%、「不動産は自宅と兼用していたため、転居する必要があった」が2.4%、「不動産の自分以外の名義人の同意を得るのに苦労した」が1.2%、「その他」が1.2%と続いている。

図表3 譲り渡して良かったこと(複数回答)(詳細調査)



図表4 譲り渡しの際に困ったことや大変だったこと(複数回答)(詳細調査)



た」と「誰に相談してよいかわからなかった」がともに12.3%となっている。

譲り渡しの促進に必要な支援策

アンケートの結果を整理すると、経営資源の譲り渡しの実態としては、以下の点を指摘できる。

第1に、事業をやめた企業の約3割が経営資源を譲り渡ししており、経営資源の譲り渡しは少なからず行われている。

第2に、卸売業での譲り渡しや従業員を譲り渡した企業が多かったように、業種や経営資源の内容によって譲り渡しの行われやすさは異なる。

第3に、譲り渡した企業の約75%が譲り渡して良かったと回答しており、経営資源の譲り渡しは円滑な廃業を促すうえで有用といえる。

第4に、経営資源を譲り渡していない企業では抵抗感について「わからない」という回答が3分の1を占めるなど、経営資源の譲り渡しは広く認知されているとはいえない。

以上を踏まえて、経営資源の譲り渡しを促進する

ために必要な支援策を考えると、まず、情報提供やコンサルティングによる経営者の啓発が挙げられる。譲り渡しの意義やメリットをうまく伝えられれば、廃業にあたって経営資源を譲り渡したいと考える企業は増えていくだろう。

次に挙げられる支援は、譲り渡しの相手を紹介するとともに、譲り渡しの価格についての情報を蓄積し、対価の相場を形成することである。

最後に、経営資源の譲り渡しをよりスムーズに行うための支援も必要となるだろう。譲り渡しに関する具体的な手続きを相談できる専門家・専門機関や、相手探しから譲り渡しまでをまとめて依頼できる業者・支援機関を紹介するなど、実際に譲り渡しを行う際の障害を減らす取り組みが求められる。

経営資源の譲り渡しは、現在のところ、必ずしも一般的な取り組みとはいえないが、従業員の雇用を維持できたり取引先に迷惑をかけずにすんだりするなど、廃業時に直面する課題を解決する手段となりうる。経営者の高齢化が進展し、高齢を理由とした廃業の増加が予想されるなか、その重要性は今後、高まっていくだろう。

【参考文献】

中小企業庁（2014）『2014年版中小企業白書』

中小企業庁（2017）「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」

帝国データバンク（2016）「2016年後継者問題に関する企業の実態調査」