調　査

信用金庫による事業承継支援の在り方とは

ー中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくためにー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
長田　友孝

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
鉢嶺　実

（キーワード）**事業承継、後継者未定、後継者人材バンク、信用金庫、気付き連携、側面支援、経営塾**

（視　点）

わが国の経済・社会において、中小企業・小規模事業者は、雇用や技術の担い手として重要な役割を果たしている。しかしながら、今後10年間に70歳を超える中小企業の経営者約245万人のうち約半数の127万人が後継者未定という状況にある。こうしたなか、中小企業の事業承継を支援しようとする気運がかつてないほどに高まりをみせている。

本稿では、取引先の事業承継支援で重要な役割を担うとみられる信用金庫に焦点を当て、その解決へ向けてさまざまな課題を乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、信用金庫にとっての事業承継支援の在り方について改めて考察することとしたい。

（要　旨）

- 2018年6月の全国信用金庫大会の来賓に招かれた安倍晋三内閣総理大臣は、「中小企業の事業承継問題は待ったなしの課題である」と強調したうえで、信用金庫に対して、事業承継支援の担い手として大きな期待を寄せていた。
- 信用金庫等の地域金融機関は、中小企業から、事業承継について相談できる身近な支援機関のひとつと認識されている。具体的には、顧客が承継方針を決定するまでの支援を行い、具体的施策の実行へ導く役割が期待されている。
- 中小企業のなかでも小規模事業者、とりわけ個人事業主は承継準備が遅れがちであるとみられ、法人と同等あるいはそれ以上に、早い段階からの準備着手が必要と考えられる。
- 中小企業にとって身近な存在である信用金庫が、共に最初の一歩を踏み出し、中小企業に対して事業承継に向けた準備の必要性・重要性についての「気付き」を与えていくことが、これからの事業承継支援を進めていくうえで重要な役割となろう。

はじめに

わが国の経済・社会において、中小企業・小規模事業者は、雇用や技術の担い手として大きな役割を果たしている。しかしながら、今後10年間に70歳を超える中小企業の経営者約245万人のうち約半数の127万人が後継者未定という状況にある。こうしたなか、中小企業の事業承継を支援しようという気運が、かつてないほどに高まりをみせている。

本稿では、取引先の事業承継支援で重要な役割を担うとみられる信用金庫が、その解決へ向けてさまざまな課題を乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、信用金庫にとっての事業承継支援の在り方について改めて考察することにしたい。

1. 中小企業の事業承継の局面で期待される信用金庫の役割

2018年6月20日、経団連会館で開催された全国信用金庫大会で、安倍晋三内閣総理大臣は、「中小企業の事業承継問題は待ったなしの課題である」と強調した。そのうえで、黒字廃業が相次ぐような事態は、わが国経済にとっても大きな損失であり、このまま中小企業経営者の高齢化に伴う事業承継の課題を放置すれば、廃業する企業が増加し地域経済や雇用に計り知れない悪影響を与えかねないとの見解を示した（**図表1**）。併せて、信用金庫に対しては「地域の中小企業・小規模事業者との強い結び付きを活かして、その事業承継を強力に支援してほしい」とのメッセージを発信し、事業承継支援の担い手として大きな期待を寄せていることを強調した。

図表1　全国信用金庫大会で挨拶する安倍晋三内閣総理大臣

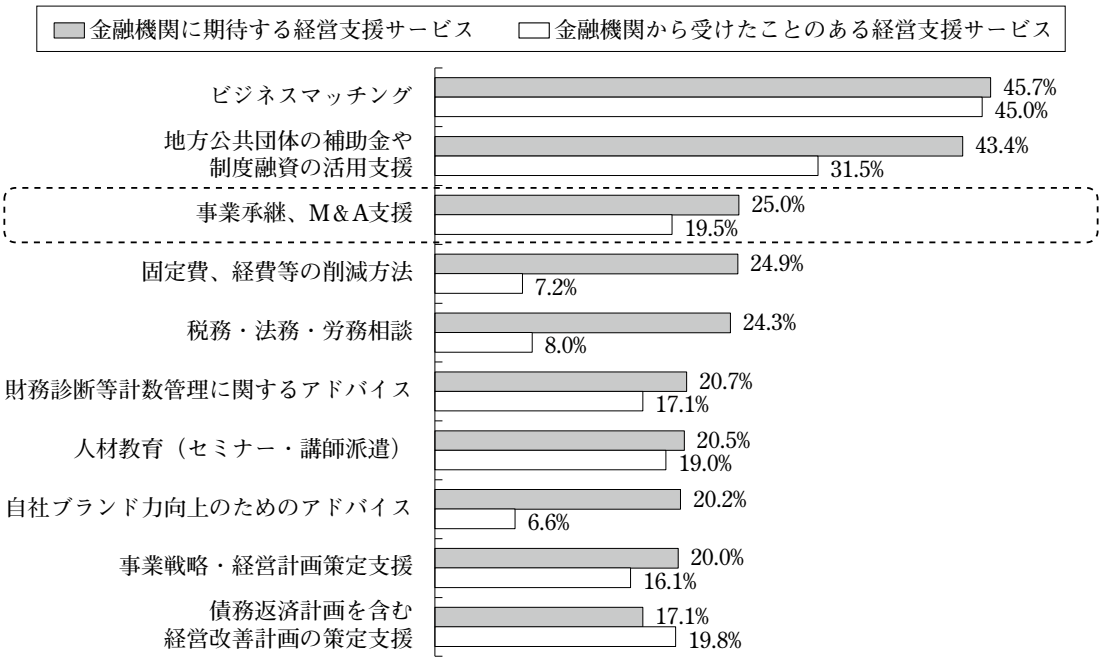
（備考）全国信用金庫協会『信用金庫新聞（2018年7月1日号）』から転載許諾

この強い危機感の下に、政府は今後10年間を事業承継の集中支援期間と位置付け、事業承継税制の抜本的な拡充等、あらゆる施策を総動員して切れ目のない支援を行っていくことを表明している。

『中小企業白書2018年版』に示された「金融機関から受けたことのある経営支援サービス」および「金融機関に期待する経営支援サービス」に関するアンケート調査結果をみると、「事業承継・M&A支援」の回答割合は、金融機関に期待する経営支援サービスとして、「ビジネスマッチング」、「地方公共団体の補助金や制度融資の活用支援」に次いで3番目に高い（**図表2**）。こうしたことからも、中小企業は、金融機関を事業承継について相談できる身近な支援機関のひとつと認識し、相応の期待を寄せていることがうかがえる。

一方、倒産までには至らないものの、身近な支援機関に相談することもなく、休廃業や解散という形で企業としての存続を断念して

図表2　金融機関から受けたことがある経営支援サービスと期待する経営支援サービス（複数回答）



（備考）中小企業庁『中小企業白書（2018年版）』に引用されたNTTデータ経営研究所「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2016年3月）をもとに信金中央金庫 地域･中小企業研究所作成

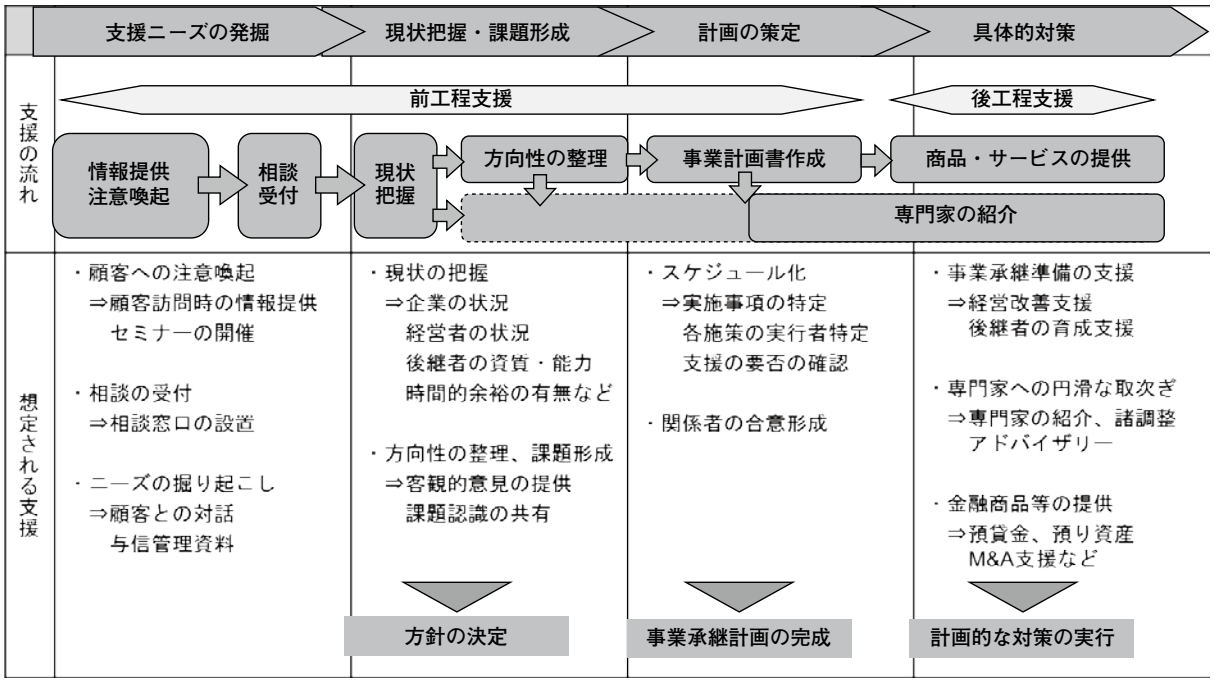
いるケースが高水準で推移している実態もみられ、信用金庫等の金融機関は身近な相談相手としてまだ十分に認識されていない面もあるようである。

したがって、信用金庫が、中小企業経営者の事業承継の相談に乗れることをこれまで以上に伝えるなど、身近な相談相手として認識してもらう余地はまだまだ大きいだろう。そのうえで、各種の経営セミナーを主催したり、外部専門機関等の相談窓口として役割を果たすなかで、中小企業に事業承継に関する「気付き」を与え、中小企業経営者と後継者候補との間での「対話」が生まれるきっかけをつくり、それが円滑な事業承継につながっていくような展開が期待されているといえよう。

一般的な事業承継が行われるまでの流れは、「顧客が承継方針を決定するまでの工程（前工程）」と、「承継方針が決定した後の専門家も交えた具体的施策の実行工程（後工程）」に大別される。

このうち、信用金庫にとっての事業承継支援では、まずは前工程の支援、すなわち事業承継を重要な経営問題のひとつとして認識してもらい、その実行段階へ向けて必要に応じてコマを進めてもらうよう導いていくことへの期待は高いだろう。また、後工程においても、しばしば“伴走型支援”とも表現されるように、事業承継全体の進捗を把握したうえで、必要に応じて各種専門家との連携のきっかけを作ったり、若手後継者の育成を支援したりするなど、一連の工程をできる限り共有しながら、適宜、支援の手をさしのべていけるようなポジションにいることも期待されているだろう（**図表3**）。

図表3　事業承継の流れとその支援の在り方



（備考）信金中央金庫 中小企業支援部作成資料をもとに地域・中小企業研究所作成

“信用金庫らしい”事業承継支援の在り方については、業界内でもまだまだ手探りが続いているものの、「中小企業の事業承継は待ったなしの課題である」といわれる状況への対応が、今まさに求められているといえよう。

2. 信用金庫の支援を得ながら事業承継を果たした中小企業の事例

以下では、中小企業の事業承継に際して、信用金庫が支援したケースを紹介する。その支援方法はさまざまではあるが、いずれのケースも信用金庫らしい事業承継支援の在り方を考えるうえで大いに参考になろう。

ケースⅠ　身近な信用金庫によるタイミングのよい相談対応が奏功

㈲わらいふ（沖縄県沖縄市、従業員約15名）は、沖縄市内において、損害保険と生命保険の幅広い商品提案からアフターフォローまで行う保険代理店である（**図表4**）。同社は、1975年に現社長の新崎盛仁氏（49）（**図表5**）（以下、「新崎社長」という。）の実父が大手損害保険会社から独立し個人創業、その後、1985年に㈲新崎保険事務所の名称で会社設立したのが始まりである。しかし、1997年に新崎社長の実父の急逝により、当時27歳の若さで2代目として事業承継し、以後およそ20年にわたって「お客さまのお役立ち」を事業活動の原点に置き、個人から法人まで幅広い顧客に対し適切な保険提案を行い、顧客数を増やし現在に至っている。

そのなかで2017年2月、同市内で同じく保険代理店を営む同業者（以下、「X社」という。）の社長が病に倒れる事態に直面した。

図表4　有限会社わらいふの概要

同社の概要	
法　人　名	有限会社わらいふ
代　　表	新崎 盛仁
本社所在地	沖縄県沖縄市
設　　立	1975年
従　業　員	15名
事業内容	保険代理店

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表5　代表取締役の新崎盛仁氏

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

X社は社長不在のまま事業を継続していたが、回復状況が思わしくなく、このままでは契約者に対して迷惑がかかる恐れもあると判断し、同年8月、X社の社長は同業者仲間として、セミナーなどで顔を合わせることの多かった新崎社長に対し、X社の営業権を譲渡したいと相談を行った。新崎社長が営む保険代理店もほぼ同じエリアを網羅していたことから、お客さまを一番に考えた結果、新崎社長は社員7名全員の受入れ継承を含めた事業譲受を決断した。

とはいえ、適切な譲渡価格に対しては慎重な対応も必要ではないかと判断し、新崎社長は日頃から身近な存在だった**コザ信用金庫**（本店：沖縄県沖縄市）（**図表6**）に相談をしたところ、同金庫本部が継続的に開催していた月1回の個別相談会への参加を提案された。同金庫では、沖縄県事業引継ぎ支援センターならびに外部機関と連携した事業承継支援など、金庫本部から営業店職員まで事業承継に対する取組みへの意識付けが浸透してい

図表6　コザ信用金庫の概要

信用金庫の概要	
信用金庫名	コザ信用金庫
理事長名	上間 義正
所在地	沖縄県沖縄市
創　　立	1954年8月
預　　金	1,801億円
貸　出　金	1,242億円
常勤役職員数	240名

（注）2018年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た。このため、個別相談会への提案もタイミングよく結びつけることができた。また、新崎社長と日頃から良好な関係が築けていて、何かあったら相談できるという雰囲気ができていたこともスムーズな相談対応へつながっていった要因といえる。新崎社長が「信金さんじゃなかったら相談しなかった」と当時のことを語るように、事業承継を行うにあたって、入口の段階で同金庫が適切な役割を果たしたことが、結果的に今般の事業承継の実現につながったといえよう。

同相談会にはコザ信用金庫の支店長も同席し、営業権の評価額算出の基準となる顧客数、契約数、契約金額等の洗い出しの必要性などのアドバイスを受けながら、沖縄県事業引継ぎ支援センターや外部専門家（税理士等）と譲渡価格の妥当性等を確認するなど連携を図っていた。

連携を進めた結果、2017年12月には政府系金融機関との協調融資も受けながらX社の営業権を譲り受け、わずか5か月で正式に事業譲渡が実現、同信用金庫の本店で調印式を行う運びとなった。新崎社長は、かつて実父からの親族内承継の際も4週間という短期間でバトンタッチを果たしてきた経緯があり、「当時の経験も十分に活かすことができた。」と語っている。2018年3月には社名を「㈲わらいふ」と改称し、事務所の統合も図ることができた。ステークホルダーの幸せを最優先に、新崎社長が常日頃から大切にしている「わらいあふれる」という信条が新しい社名にも表れており、従業員の笑顔と社内のディスプレイの明るさにも、その雰囲気の良さが反映されている。

新崎社長は、今後も面談して顔を合わせることを重視した保険商品の提案とアフターフォローに注力し、何でも相談できる身近な存在であり続けることで、地域から信頼される代理店を目指したいと考えている。社員全員との二人三脚で保険が叶える「わらいあふれる人生」を創造する、地域ナンバーワン代理店として、さらなる躍進が期待されよう。

ケースⅡ　信用金庫を通じた「後継者人材バンク」の活用で後継者不在の問題を解決

モラビト＆オースチン　リード三島店（静岡県三島市、店長：小林麻紀恵氏）は、三島市内において、JR三島駅近くの大通り商店街に位置している婦人向け服飾小売店である（**図表7**）。当商店街は三島市の中心街に位置し、地域住民が利用する日用品から観光客も利用する飲食・物販店まで多種多様な店舗が

図表7　モラビト＆オースチン　リード概要

概要	
屋　　号	モラビト＆オースチン リード
店　　長	小林 麻紀恵
本社所在地	静岡県三島市
事 業 内 容	婦人服販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8　店長の小林麻紀恵氏

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9　沼津信用金庫の概要

信用金庫の概要	
信用金庫名	沼津信用金庫
理事長名	紅野 正裕
所在地	静岡県沼津市
創立	1950年4月
預金	5,140億円
貸出金	2,214億円
常勤役職員数	408名

（注）2018年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

軒を連ね、地域の中でも中心的な場所となっている。同店が取り扱う服飾品は、幅広い商品性と高品質のブランド力を持っており、富裕層を中心に強い支持を受けている。

店長の小林麻紀恵氏（**図表8**）（以下、「小林氏」という。」）は、もともと自治体関係の団体職員として従事していたが、諸事情により勤務先事業所は閉鎖されることが決まっていた。そうしたなかで、小林氏は、もともと旅行好きであり、総合旅行業務取扱管理者の資格なども有していたことから、これを機会に個人で旅行代理店を独立開業したいと考えるようになった。そういった状況について、勤務していた職場で面識のあった**沼津信用金庫**（本店：静岡県沼津市）（**図表9**）職員に相談をしたところ、静岡県事業引継ぎ支援センターが管理運営している「静岡県後継者人材バンク」に登録してみてはどうか、との提案を受けた。後継者人材バンクとは「創業を目指す起業家」と「後継者不在の事業主」をマッチングし、起業家が後継者として事業を引き継ぐための支援を行う枠組みである。起業家と事業主は、事前に希望や条件面、事業引継ぎに対する考え方等を伝えたうえで登録されており、条件面で合致する先をマッチングし、引継ぎ時期や具体的な条件面について、連携先である金融機関等も交えて交渉を行っていく仕組みとなっている。

通常、新たに起業するには事業計画の策定、顧客マーケティング、店舗や備品購入のための資金調達などの準備が必要となるが、後継者人材バンクでは、既存の事業の知名度やノウハウ、既存の取引先といった経営基盤をそのまま引き継ぐことができるため、何もない段階から始めるのと比較して起業リスクを低減できることが大きなメリットとされている。

小林氏は、後継者人材バンクが希望業種と必ずしもマッチングするとは限らない枠組みであることを認識しつつも、まずは前向きに登録を進めてみることを決断した。登録

を支援した同信用金庫は、静岡県事業引継ぎ支援センターとの面談の際に同席し、起業を志すことになった経緯、職歴や性格や趣味などについて一緒にヒアリングを受けた。

その後、間もなくして後継者不在に直面していた婦人向け服飾小売店を引き継いではどうか、という提案を受けるに及んだ。同店はもともと個人が経営していたが、店主が高齢になっていたこともあり、後継者が現れない場合には店舗の閉鎖も検討していた。小林氏は自らが希望する職種とは異なる提案ではあったものの、服飾関係の学校を卒業した経歴もあるなど、もともと関心があった分野でもあったことから、この提案を受け入れることを決断、後継者として事業を引き継ぐこととなった。

同信用金庫では、普段から静岡県事業引継ぎ支援センターと情報交換を頻繁に行うなど連携を密にしていたことから、人材同士を引き合わせる勘所を持ち合わせていた。そのことが、相談から開業までわずか5か月という迅速なマッチングにつながったと考えられる。

小林氏は、「いずれは起業したかった」と強い気持ちを語るとともに、その決断の背景には「信用金庫が背中を押してくれたことによる安心感があった」と振り返っている。開業後も同信用金庫から損益シミュレーションに関するアドバイスを受けたり、将来の“潜在的顧客”となりうる女性経営者同士の人材交流など、同信用金庫から継続的なアフターフォローを受け、少しずつ新しい顧客も増えるなど、業況は着実に軌道に乗りつつある。小林店長による経営者としての挑戦はまだスタートしたばかりであるが、地域に愛される店舗としてますますの発展が期待されよう。

ケースⅢ　「地域になくてはならない企業」の事業承継を信用金庫として側面支援

㈱樋山昌一商店（栃木県日光市、従業員43名）は、味噌・醤油の醸造から漬物の製造までを手掛けながら、日光市内で直営店「日光ろばたづけ本舗」4店舗を展開する、創業120年の歴史を有する老舗企業である（**図表10**）。同社は、先祖が日光東照宮の宮大工としての手先の器用さを活かし、醸造所に転じて麹作りを見習いながら味噌の製造に従事したことが始まりとされている。1960年代に入り同業の大手企業との競争が激化してきたことから、味噌製造の過程の副産物である「たまり醤油」を使用し、大根などの野菜を漬け込ん

図表10　株式会社樋山昌一商店の概要

同社の概要	
法人名	株式会社樋山昌一商店
代表	樋山 裕伸
本社所在地	栃木県日光市
創業	1897年
従業員	43名
事業内容	醤油・味噌・漬物製造・販売業

（備考）1. 写真は、代表取締役の樋山裕伸氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11　本社外観

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

だ漬物類の製造へ大きく舵を切ることとなった。同社の主力商品である「日光ろばたづけ」は、囲炉裏のある炉端で漬物を食べていたという由来で名付けられたもので、直営店での販売に加え、大手百貨店の贈答用商品としても広く支持されている（**図表11**）。

代表者取締役社長の樋山裕伸氏（43）（以下、「樋山社長」という。）は、同社の5代目社長として2017年11月に先代（父親）より事業を承継している。樋山社長は3人きょうだい(姉2人)の末っ子として出生し、幼少期から昼夜を問わず働く両親の姿を見ながら育ち、常に家業の商品に誇りを持ちつつ勉学にも励んでいた。しかし、東京の大学に進学した19歳のときに自身が大病を患うこととなり、日々の仕事で精一杯にも関わらず、泊り込みで看病してくれた両親の恩に報いたいという思いを強くしたことが、事業承継を決断する大きなきっかけになった。大学卒業後は、家業に戻ることを前提に、県外に拠点を置く大型食堂施設に就職した。そこで、厨房や配膳から大型バスの受入れ予約の担当まで幅広く従事したことが貴重な経験となっている。

2年間の“修業”を経て、次期後継者として2000年に同社へ入社した。日光市内の同社直営店舗において団体観光客向けへの店頭販売に従事する一方で、大手百貨店への営業により贈答用商品も販路は広がっていった。しかし2011年に発生した東日本大震災の影響により、主要営業エリアへの観光客入り込みの大幅減少に直面し、同社も大きな影響を受けるに至った。そのような窮地に陥っている状況のなかで、積極的な側面支援を行ったのが、取引金融機関の一つであった**鹿沼相互信用金庫**（本店：栃木県鹿沼市）（**図表12**）であった。同信用金庫は日光・鬼怒川地区に全国の信用金庫の年金旅行のお客さまをお迎えすることなどが、地元企業への支援につながるとの姿勢であり、同社の支援にもそれまで以上に注力していった。その姿勢は、同社にとっても地元企業としての存在意義をさらに強く認識することとなり、樋山社長は「地元

図表12　鹿沼相互信用金庫の概要

信用金庫の概要	
信用金庫名	鹿沼相互信用金庫
理事長名	橋本 公之
所在地	栃木県鹿沼市
創立	1925年10月
預金	2,058億円
貸出金	971億円
常勤役職員数	203名

（注）2018年3月末現在
（備考）写真は鹿沼相互信用金庫提供

に愛され、必要とされ、愛される企業であるべき」と、後継者のビジョンを持つことにつながったと語っている。

また、後継者育成を目的とした同信用金庫主催のビジネススクールへの参加は、地元企業と“学びの場”を共にすることで、大きな刺激を受け、あらためて後継者としての心構えを身に付ける機会にもつながった。さらに同信用金庫が並行して主催する経営者の会への参加を通じて、地元企業との商談につながったケースもあり、「事業承継（≒事業の先行き）に対しての不安が払拭され、安心して事業に取り組める環境づくりを支援してくれた」と語るように、親族内承継をスムーズに行えた一因となっている。

今後の展望として、漬物から日本の食文化を発信できる企業として、常に当たり前の美味しさを製造することを続けていきたいと考えている。そのためには、時代が求めている“オンリーワン”を食卓に提供し続けることで、顧客の子や孫の代まで関係を築くことが重要と考えている。このことこそが「日光ろばたづけ」（**図表13**）という名前に付けられた本当の意味での企業理念であり、事業承継が行われても伝統を守り続ける企業としてさらに発展し、「地域になくてはならない企業」として今後も躍進が期待されよう。

図表13　日光ろばたづけ

（備考）写真は㈱樋山昌一商店提供

ケースⅣ　将来の事業承継へ向けてその支援に注力する信用金庫の枠組みをフル活用

㈱匠頭漆工（石川県加賀市、従業員8名）は、加賀市内で伝統技術である轆轤（ろくろ）挽きと、鉄鋼旋盤を融合させて製造した「山中漆器」の木地を製造する企業である（**図表14**）。同社は、1972年に現社長の久保出章二氏（66）（山中漆器伝統工芸士、以下、「久保出社長」という。）の実父が「久保出木芸」の名称で会社設立したのが始まりとされている。その後1978年に「山中漆器」の中で一番になれるようにと、先代が組織変更を行い、2009年に久保出社長が代表取締役に就任している（**図表15**）。お椀などに代表される山中漆器は、伝統的な漆器分野の中では木の素材そのものの特徴を活かした工芸品として高く評価されている。丸地木地を轆轤で挽く木地師の技術力は高く、わが国有数の伝統工芸品の一つである。

そのなかで久保出社長の長男である久保出貴雄氏（32）（以下、「久保出専務」という。）は、東京の大学を卒業後、そのまま都内の大手事務機メーカーに就職し、家業を引き継ぐことは考えていなかった。しかし、誰しもが引き継げない「山中漆器」の伝統技術を、父親の代で途切らせるわけにはいかないと思

図表14　株式会社匠頭漆工の概要

同社の概要	
法　人　名	株式会社匠頭漆工
代　　表	久保出 章二
本社所在地	石川県加賀市
設　　立	1972年
従　業　員	8名（事務など2名を含む）
事 業 内 容	漆器木地製造業

（備考）1. 左から代表取締役の久保出章二氏、専務取締役の久保出貴雄氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15　本社外観

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

い立ち、後継者として家業に入ることを決断した。

久保出社長は、先代から事業を引き継いだ後も一人でひたむきに漆器製造を続けていた。そのなかで、後継者不在には頭を悩ませており、自らの代で廃業することも視野に入れていた時期もあった。しかし、徐々にわが国の伝統工芸に対する見方が好転しつつあるなかで、同社への注文も増えてくるようになっていた。そのため後継者として久保出専務が戻るには絶好のタイミングでもあり、若い世代へ伝統工芸を引き継げることを喜んだ。

しかし、企業として将来展望を描きながら事業承継を進めるにあたっては、その対応方法に不安も抱いていた。こうしたなかで、日頃から同社の身近な存在であった**金沢信用金庫**（本店：石川県金沢市）（**図表16**）が、取引先の事業承継の支援に注力しているという話を聞く機会があり、同信用金庫であれば事業承継の相談ができるのではないかと考えるようになっていた。

ちなみに、同信用金庫のエリアでは、さまざまな面で事業承継に対する悩みを抱えている事業者が増えていたことから、同信用金庫では、取引先支援の一環として、顧客側の目線に立った事業承継支援に一段と注力していた。たとえば、中小企業基盤整備機構北陸支

図表16　金沢信用金庫の概要

信用金庫の概要	
信 用 金 庫 名	金沢信用金庫
理 事 長 名	忠田 秀敏
所　在　地	石川県金沢市
創　　立	1908年9月
預　　金	4,984億円
貸　出　金	2,286億円
常勤役職員数	416名

（注）2018年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

部（石川県金沢市）の月1回の「支援者会議」を開催し、顧客からの相談内容をふまえた同金庫の本部担当者が外部専門家（税理士・公認会計士・弁護士等）も交えて打ち合わせを行うことで、信用金庫としての事業承継支援のノウハウを蓄積するなどしていた。

そうした状況のなかで、同信用金庫から同社に対して事業承継にかかる相談を持ち掛けてみた。その結果、若手の後継者を対象とした同信用金庫主催の「きんしん経営塾」への参加、同信用金庫を介した専門家派遣制度の活用へと展開していった。とりわけ、久保出専務が後継者として参加した「きんしん経営塾」では、「製造の現場とは異なる観点から経営の枠組みを学ぶことができたことに加え、多くの人脈を作ることもできた」と振り返るなど、同信用金庫の経営塾が一定の役割を果たしていることがうかがえる。この経営塾について、事業を譲る側の立場にある久保出社長は、久保出専務を参加させる前は「事業承継は技術を引き継いで職人になること」と考えていたが、その後は「技術だけでなく、経営者のノウハウを学ぶことも大切である」ということをあらためて認識できたと語っている。また、専門家派遣制度を活用した事業承継計画の作成場面では、親子2人で参画することで、将来へ向けての経営上の問題点を共有することができた。

今後へ向けて、同社では事業承継に向けて着々と準備を進めている途上ではあるが、「山中漆器」の魅力を多くの人に知ってもらうため、若い久保出専務を「山中漆器」のブランド力底上げの旗振り役として、伝統工芸品の良さをさらに広め、技術とともに、後世に引き継いでいくことを目指している（**図表17**）。

図表17　同社の山中漆器

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

3. 信用金庫による事業承継支援の在り方とは

中小企業の事業承継問題がクローズアップされるなかで、信用金庫の取引先は、中小企業のなかでもより規模の小さい小規模事業者であることも多い。そのため、信用金庫にとっては、小規模事業者の事業承継支援の在り方を考えていくことが今後はより重要になっていくとも考えられる。

わが国の小規模事業者数は、2014年時点で約325万者と、企業数全体の85.1％を占めているが、その数は一貫して減少傾向にある。とりわけ小規模事業者の中でも半数以上を占める個人事業者は、2009年から2014年の間で約34万者も減少しており、法人の約8万社減少と比較しても、その減少傾向は顕著である（**図表18**）。

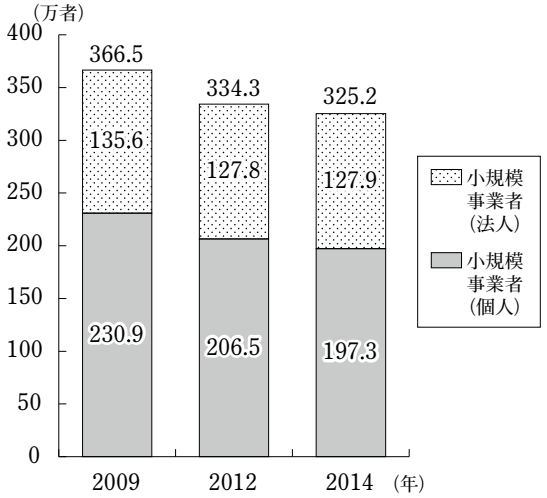
また、2017年調査の年齢階級別にみた自営業主数の推移をみると、「70歳以上」の経

営者の増加傾向が顕著であり、事業承継が進んでいない実態をうかがい知ることができる（**図表19**）。そのなかで、60歳以上の経営者における今後の事業承継の意向をみると、「承継の意向がなく、廃業を考えている」との回答割合は17.7％に過ぎない。一方、「承継の意向があり、承継時期についても決まっている」とする割合の15.1％を始め、承継時期を「検討中」もしくは「まだ考えていない」という回答を含めれば、8割以上の経営者が何らかの形で事業承継（事業継続）の意向を示している（**図表20**）。

こうしたなか、政府は、個人事業主の事業承継を困難にしている要因の一つであった許認可手続きの簡素化を行うことなどで、個人事業主の事業承継支援にも積極的に取り組む姿勢をみせている。

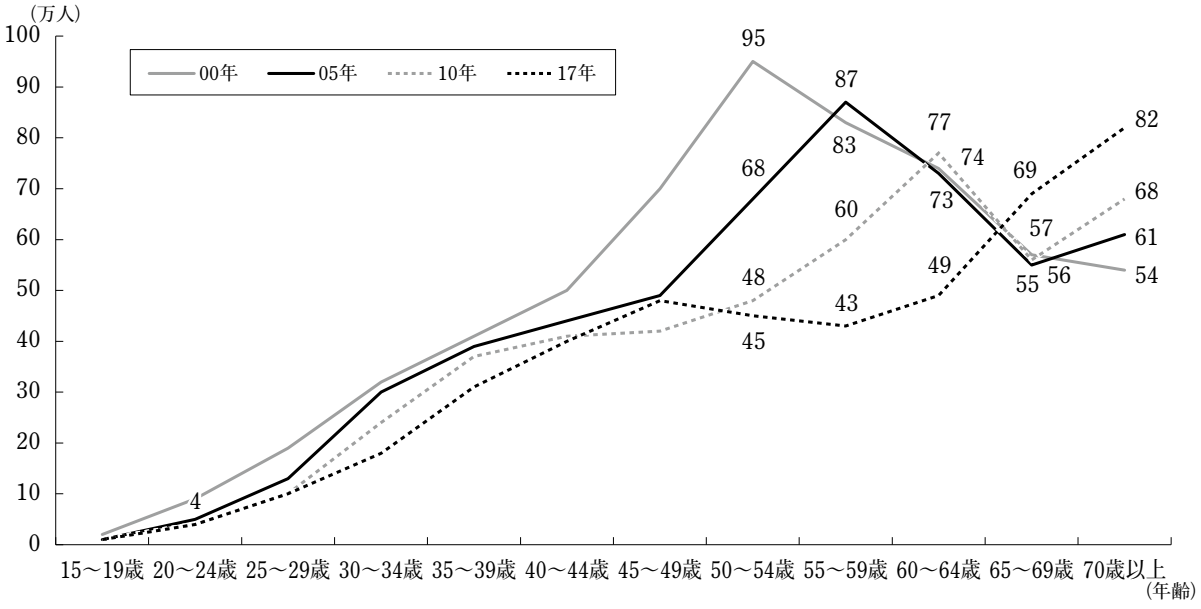
個人事業主の事業承継では、形式的に開業届、廃業届を提出するにとどまらず、事業主個人に帰属している取引先や顧客との信頼関係や、個人資産との区分が難しい事業用資産の譲渡も含めた形で行わなければならないなど、独特の困難性を伴う。こうしたことから、承継準備が遅れがちな個人事業主の事業

図表18　小規模事業者数の推移



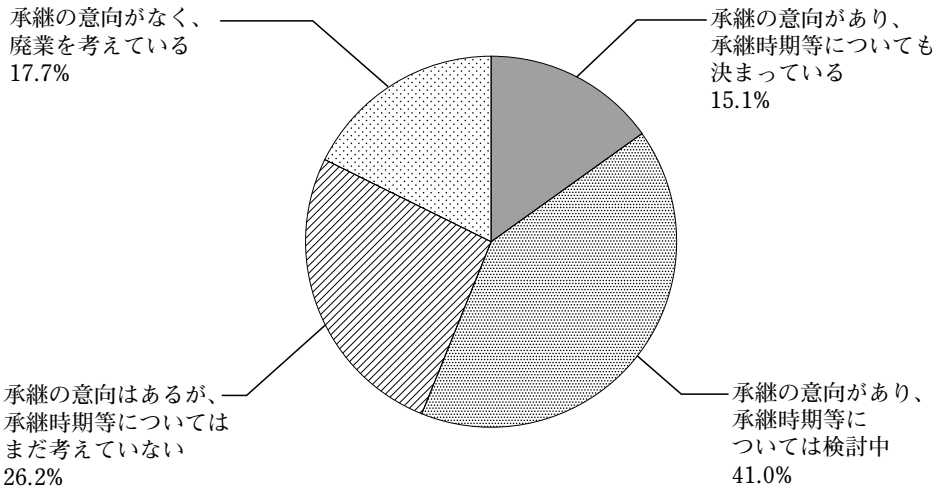
（備考）中小企業庁『中小企業白書』（2018年版）をもとに信金中央金庫 地域･中小企業研究所作成

図表19　年齢階級別に見た自営業主数の推移



（備考）総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20　今後の事業承継の意向（60歳以上の経営者）



（備考）三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

承継支援についても、法人と同等あるいはそれ以上に、早い段階から準備していくことが必要であろう。

これら個人事業主を含めた中小企業が円滑に事業承継を実現するためには、可能な限り早期に準備に着手し、自社の事業の将来の経営ビジョンも見据えつつ、専門家の支援協力を得ながら事業承継を実行に移していく必要があろう。どのような経営者であっても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備すら着手することはできない。そこで、中小企業にとって身近な存在である信用金庫が共に最初の一歩を踏み出し、事業承継に向けた準備に対する「気付き」を与えつつ、最終的には次世代経営者が担う将来展望までをも共に描いていくことが、今後の信用金庫にとって重要な役割となるだろう。

おわりに

信用金庫は、中小企業に日常的に接して経営上の課題を把握しており、きめ細やかな支援を実施し得る立場にある。常日頃から顧客とのコミュニケーションを密にし、深い信頼関係が築かれているなかで、長く地域社会と共存してきた“信用金庫の強み”を発揮する場面の一つが事業承継支援であろう。信用金庫には中小企業経営者の悩みの“聞き手”になり寄り添うことで、経営者の立場になって共感することが、ますます求められていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

・中小企業庁『「事業承継ガイドライン」について』（2016年12月5日）

・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）

・中小企業庁『小規模企業白書』（各年版）

・全国信用金庫協会『信用金庫』特集「創業・起業支援による地域経済活性化の取り組み」（2018年8月号）

・全国信用金庫協会『信用金庫新聞』（2018年7月）

・金融財政事情研究会「しんきんファミリーにおける事業承継・M＆A事例集」（2018年8月号）

・鉢嶺実（2017年12月）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは①」信金中央金庫 地域・中小企業研究所　産業企業情報　№29-13

・鉢嶺実（2017年12月）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは②」信金中央金庫 地域・中小企業研究所　産業企業情報　№29-14

・鉢嶺実「千年企業の継続力」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年12月号