

小企業経営者の引退と廃業

—取引ネットワーク引き継ぎの有効性—

国民生活金融公庫総合研究所 主任研究員

深 沼 光

国民生活金融公庫総合研究所 主任

井 上 考 二

要 旨

毎年、多くの小企業経営者が引退している。彼らが経営していた事業は、親族や従業員といった後継者に譲渡されたり、ほかの企業に買収されたりして継続していくのが理想的だろう。しかし小企業では、経営者が引退すると廃業してしまうケースのほうが、むしろ多い。特に、規模が小さく、パフォーマンスが良くない場合、その傾向が顕著に現れる。

その際、より規模の大きい中小企業では有効な事業譲渡手法の一つになりつつあるM&Aは、①仲介が事業として成立しにくい、②経営のための資産の切り分けが困難、③情報が得にくいといった理由から、小企業では事業譲渡のツールにはなりにくいのが現状である。

とはいえ、廃業した事業に蓄積されていた経営資源が、すべてなくなってしまうわけではない。事業は譲渡されていなくても、取引ネットワークは別の事業主体によって引き継がれているケースも多い。小企業の廃業が今後も続く予想されるなか、その経済的ショックを多少なりとも和らげるために、そうした取引ネットワークの引き継ぎがスムーズに行われることが求められる。

〈謝辞〉

「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」の二次分析に当たっては、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センター SSJ データアーカイブから個票データの提供を受けた。同センター及びデータを寄託した中小企業基盤整備機構に、改めて感謝する。

1 進む小企業経営者の引退

小企業経営者の高齢化が進んでいる。自営業主の年齢は、1990年時点では60歳以上が34.1%、そ

のうち70歳以上が11.0%であった。これが2002年になると、60歳以上が43.3%、そのうち70歳以上が17.5%となっている¹。平均寿命が伸びており、健康な高齢者も少なくないことから、年齢が高くなったからといってすぐ仕事ができなくなるわけ

¹ 中小企業庁（2004）p.171参照。

<調査の概要>

1 再分析するアンケート

調査名：中小企業総合事業団（現中小企業基盤整備機構）「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」

調査時期：2003年11月～12月

調査対象：同機構が運営する小規模企業共済制度の共済金を、2000年度から2002年度に、「法人の解散」「個人事業の廃止」「個人事業の配偶者や子への譲渡」により受け取った元経営者。

<参考>回答者が経営していた企業の従業員数

(単位：%)

| | 2人以下 | 3～5人 | 6～9人 | 10人以上 | 不明 | N |
|----|------|------|------|-------|------|-------|
| 法人 | 39.2 | 29.0 | 10.6 | 13.5 | 7.7 | 1,111 |
| 個人 | 64.7 | 12.2 | 2.8 | 1.9 | 18.4 | 2,711 |

(注) 小規模企業共済制度の加入資格は、常時使用する従業員が20人以下（商業とサービス業では5人以下）の個人事業主と法人役員である。

2 ヒアリング調査

2005年10月から2006年6月の間に、引退した経営者の事業を引き継いだ小企業11社、その他の小企業19社、商工会議所・商工会4団体、税理士・民間金融機関のM&A担当者4人に対して、訪問による聞き取り調査を実施した。

ではない。しかし、引退の時期を迎える経営者は、着実に増加している。

小企業経営者の引退によって、小企業の廃業が進んでいくことが予想される。中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)によれば、中小企業経営者²の30.9%が「自分の代で事業をやめたい」と考えており、従業員5人以下に絞れば、その割合は54.0%に達している³。また、「自分の代で事業をやめたい」と回答した中小企業経営者全体のうち、32.9%が3年以内の、65.3%が10年以内の廃業を希望している。

こうしたことから、小企業数は今後大幅に減っていくことが予想される。実際、すでに小企業の減少は始まっており、中小企業基本法上の小規模

企業数は、2004年時点で378万件と、2001年の410万件から、わずか3年で32万件減少している⁴。

2 引退イコール廃業が主流

引退した小企業経営者へのアンケート調査からも、経営者が引退することで、事業自体が廃業してしまうケースが多いことがわかる。小規模企業共済の共済金を受け取って引退した経営者を対象として実施された、中小企業総合事業団⁵「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年)の再分析から、小企業経営者の引退の実態を見よう⁶。

まず、個人経営の場合、79.3%の元経営者が、

² サンプルは製造業のみ。

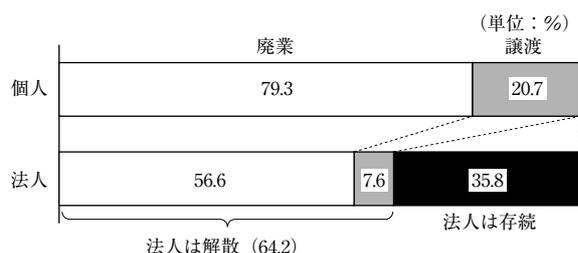
³ 中小企業庁(2003) p.104 参照。

⁴ 中小企業庁(2006) p.377 参照。

⁵ 現中小企業基盤整備機構

⁶ 集計結果の一部については、中小企業庁(2004) pp.203～225で紹介されている。

図—1 経営者を引退したときの事業



資料：廃業と譲渡の割合は中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年11月)、法人の解散と存続の割合は中小企業基盤整備機構提供の資料による。

- (注) 1 「廃業」「譲渡」は、それぞれ経営者をやめたときの事業について「廃業・清算した」「他の人や企業に譲った」と回答した元経営者の割合。
2 法人のサンプルには代表取締役以外の役員も含まれるが、制度の加入者の大半は代表取締役と考えられる。

引退によって「廃業」したと回答しており、後継者や他社への事業譲渡に成功したのは20.7%に止まっている(図—1)。

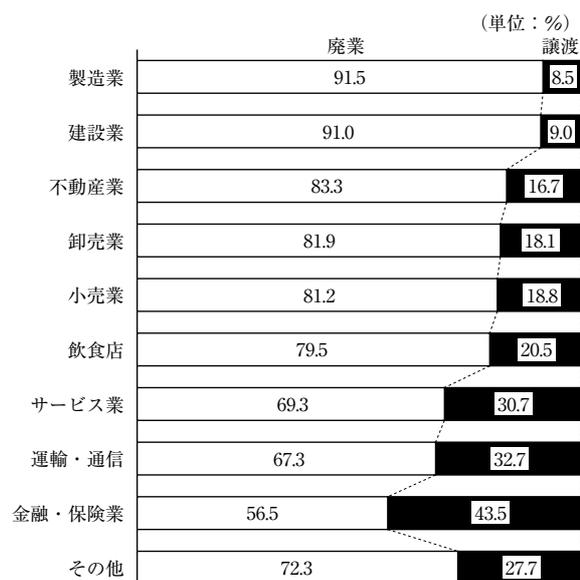
一方、法人企業では、法人がそのまま存続しているケースが35.8%、法人は解散したものの事業は譲渡されているケースが7.6%と、個人経営に比べて事業が引き継がれる確率が高くなっている。これは、サンプルの事業規模が個人経営よりやや大きいため、社内に後継者がいたり、後継者がいなくても他社に事業が譲渡されたりすることが多いからだと考えられる。しかし、それでも、経営者が引退した小さな法人は、過半数の56.6%で事業が譲渡されずにそのまま廃業している⁷。

このように、個人であっても法人であっても、小企業の経営者が引退した場合、多くのケースで彼らが経営していた事業もそのまま消滅してしまっているのである。

3 廃業割合の決定要因

では、経営者の属性や引退時の経営状況によって、廃業の割合は異なるのだろうか。図—1で示

図—2 業種と廃業割合(個人)



資料：中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年11月)

- (注) 1 個人のみを集計。
2 図—1(注)1と同じ。

した法人の解散と存続の割合は、企業や経営者の属性ごとには公表されていないため、ここでは主に個人事業の経営者が引退した際のデータを使って確認していくことにする。

(1) 業種

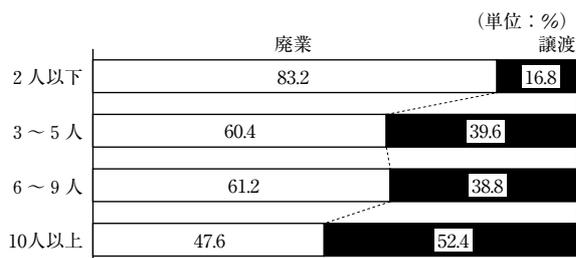
廃業の割合を業種別に見ると、「製造業」(91.5%)、「建設業」(91.0%)、「不動産業」(83.3%)などでは、経営者の引退イコール廃業となる確率がきわめて高いことがわかる(図—2)。一方、「金融・保険業」(56.5%)では廃業する企業はほぼ半数で、事業を「譲渡」したケースも比較的多い。このように、廃業の割合は業種ごとに大きな違いがあり、業種によって事業譲渡の容易さが異なっていることが推測される。

(2) 従業員規模

経営者を引退すると決めたときの従業員規模別

⁷ 経営者の死亡による共済金受け取りのケースは、その後の事業実態が不明であるため集計から除いている。

図一3 従業員規模と廃業割合(個人)



資料: 図一2に同じ
(注) 図一2に同じ。

に、廃業の割合を見ると、家族のみでの営業が多いと考えられる「2人以下」の企業では83.2%と、3人以上の企業に比べて廃業割合が一段と高いことがわかる(図一3)。

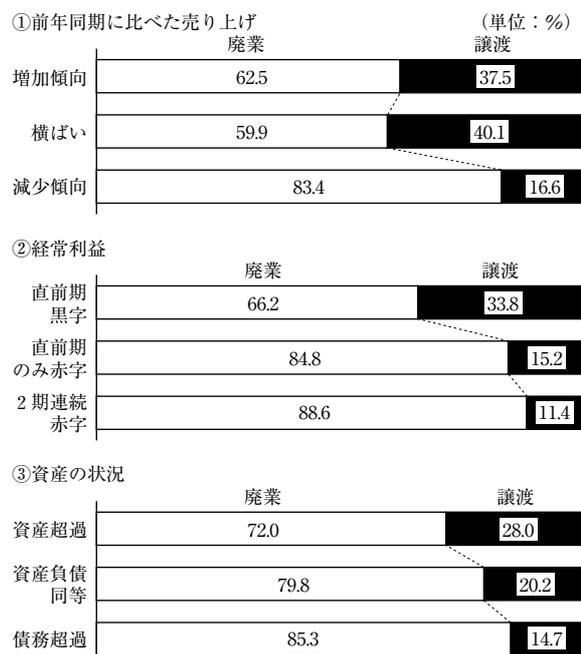
こうした小企業では、経営者自身がコアな人材であり、その人が引退することで事業の価値そのものが失われるケースが多いことが、その要因として考えられる。腕の良いコックが経営する飲食店や、長年の経験をもつ棟梁が率いる工務店では、彼らが引退して仕事をしなくなれば、その事業の価値は大幅に低下するため、事業が承継される可能性は低くなるのである。

一方、従業員が「10人以上」の企業では、廃業は47.6%となっており、事業譲渡されるほうがむしろ多くなっている。これは、事業規模が大きくなると、従業員や外部から人材を見出すことができる可能性が高まるためであると考えられる。平均規模の大きい法人のほうが廃業割合が低いという図一1のデータとも整合的である。

(3) 経営状況

最後に、経営状況に関する指標ごとに、廃業の割合を見てみる。まず「前年同期に比べた売り上げ」では、「増加傾向」の企業で62.5%、「横ばい」の企業で59.9%であったのに対し、「減少傾向」

図一4 経営状況と廃業割合(個人)



資料: 図一2に同じ
(注) 図一2に同じ。

の企業では83.4%となっており、事業の成長性が高いほうが、廃業するケースが少ないことがわかる(図一4)。

さらに、「経常利益」では「直前期黒字」の企業の66.2%に対し、「2期連続赤字」の企業では88.6%、「資産の状況」では「資産超過」の企業の72.0%に対し、「債務超過」の企業では85.3%となっており、それぞれ経営状況が良い企業ほど、廃業の割合は少なく、事業を譲渡するケースが多くなっていることがわかる。

このように、事業の将来性や収益性は、事業承継の可能性を決める大きなファクターになっているといえよう⁸。ただ、ここで注目したいのは、いずれの条件でも過半数の経営者が廃業を選択していることである。パフォーマンスが良いからといって、必ずしも事業が譲渡されるわけではない。それでもなお、廃業を選択する企業の割合のほう

⁸ 本庄裕司・安田武彦(2005)は、中小製造業の経営者が将来事業の継続を望む要因を計量分析している。その結果、収益力や技術力が高く、企業規模が大きい方が、事業存続を望む確率が高まるという結論を導いている。本稿の結果は、こうした分析結果とも整合的である。

が高いのである。

ここで、法人企業についても確認してみると、「前年同期に比した売り上げ」「経常利益」「資産の状況」ともに、パフォーマンスが良い企業のほうが廃業の割合は低くなった（図—5）。法人を解散した場合のみの集計であり、法人がそのまま存続されているケースが含まれていないことに注意する必要があるものの、全体の傾向は個人経営の場合と変わらないことが推測される。

4 小企業にはなじまないM&A

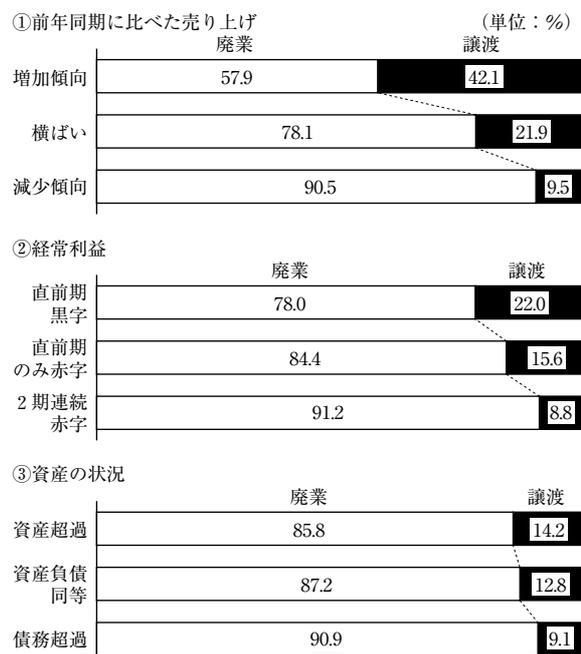
ここまでアンケートで見てきたように、条件によっては小企業の事業譲渡の可能性は高まる。しかし同時に、いくら条件が良さそうに見えても、大半の小企業経営者が引退後に廃業を選択していることもわかった。

もともと一代で事業を終るつもりだった場合は別として、引退する経営者は、できることなら親族や気心が知れた従業員に後継者になってもらいたい、それが叶わないなら事業をだれかに引き取って欲しいと考えるのが普通だろう。

中小企業基盤整備機構のなかに事務局を置く事業承継協議会が2006年6月に発表した「事業承継ガイドライン」でも、事業承継の具体的な方法として、親族による承継、従業員や外部人材による承継に加え、事業を売却するM&Aの有効性を強調している⁹。

しかし、M&Aによる事業譲渡は、小企業の実態にはなじまないと考えられる。事実、小企業のM&Aの件数は非常に少ない。M&A仲介業者である(株)レコフによると、未上場企業間の売買件数は2005年で651件であった¹⁰。また、大阪商工会議

図—5 経営状況と廃業割合（法人）



資料：図—2に同じ

(注) 1 法人のみ集計。
2 図—1に同じ。

所では1997年から事業の譲渡や売却を希望する中小企業と、事業の譲受や買収を希望する企業の情報を登録し、企業同士のマッチングを行っているものの、その実績は2006年10月末時点で23件と、必ずしも多いとはいえない¹¹。同様の業務を1998年にスタートした東京商工会議所でも、2006年10末日までの成約実績は14件となっている¹²。

こうした数字はやや規模の大きい中小企業や中堅企業を含んでおり、小企業に限っていえば、さらに件数は少なくなると考えられる。中小企業庁(2006)でも、「11名の小規模企業でもM&Aによる事業承継が成功している例もある」(傍点筆者)と強調しているとおり、まだまだ小企業のM&Aは珍しいことを示唆している。では、なぜ小企業でM&Aが進まないのだろうか。

⁹ 事業承継協議会ホームページ参照。

¹⁰ 中小企業庁(2006) p.180参照。

¹¹ 大阪商工会議所ホームページ参照。

¹² 東京商工会議所ホームページ参照。

(1) 仲介が事業として成立しない

東京商工会議所によると、事業を譲渡したいとの中小企業からの相談は、成約件数の数十倍は寄せられているという。規模が小さい企業からの相談も、少ないわけではない。それでも実績が伸びていない理由の最も大きな理由として、売却希望企業の規模の問題をあげている。

同商工会議所によるM&Aサポート事業では、本格的な売買交渉に入ると、公正な資産査定と契約を行うために専門の仲介業者が間に入る。そうした業者にとって、資産査定、価格交渉、書類作成などといった手間は、企業の規模が小さくても大幅に少なくなるわけではない。事業として採算にのせるためには、どうしても1,000万円近くの仲介手数料が必要となってくる¹³。そのため、純資産額が数千万円程度の小企業では、手数料を差し引くと手取り額が非常に少なくなり、売り手にとっては事業売却の金銭的メリットがなくなってしまうのである。あるメガバンクのM&A担当者も、「売買価格が1億円以下の企業では、コストを考えれば成約までたどり着くことは少ない」と語る。このように、小企業のレベルでは、M&Aの仲介が事業として成立しにくいのである。

(2) 経営のための資産の切り分けが困難

小企業では、経営者の個人資産が事業のために提供されていることが多い。自宅の一部を店舗や事務所として使用していることも珍しくない。小企業の約70%を占める個人事業では、そもそも事業経営のための資産と家計が渾然一体としているケースが非常に多い¹⁴。また、経営形態が法人になっていても、経営者個人名義の土地に法人名義

の工場が建っていたり、経営者の不動産や預金が金融機関からの借入の担保になっていたりするケースもある。担保となっていなくても、経営者や家族が個人保証をしている場合、金融機関はそうした個人資産を与信の裏付けとして考える。このように、小企業では、「事業」を経営者個人の資産から切り分けることが難しいことが多い。

仮に不動産が法人名義であったとしても、譲渡の対象となる資産に不動産まですべて含んでしまうと、買い取りに必要な資金は事業の規模に比べて非常に高額になり、なかなか買い手が見つからないことも考えられる。

不動産取得を伴うM&Aに成功した事例として、ある機械部品メーカーが、従業員数人の小さな金属部品加工会社を買収したケースを見てみると、取引先が有望だったことに加え、会社名義の工場に魅力があったことを理由にあげている。都内で工場の新規立地が難しいなか、新工場を確保できるチャンスを逃したくなかったのである。つまりこのケースでは、形式上はM&Aではあるものの主眼は不動産の取得であった。このように小企業のM&Aは、会社の資産すべての買い取りに魅力があるという限られた条件のもとでのみ、成立する可能性があると考えたほうがよいのかもしれない。

(3) M&Aの情報が得られにくい

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年)によると、事業売却時の障壁として、「適当な売却先を見つけるのが困難」をあげる中小企業が67.3%となっている¹⁵。前述の成功事例でも、M&Aがスムーズにまとまったのは、偶然にも顧問税理士が同じだったからだそう。また、「公

¹³ 東京商工会議所のホームページによれば、同会議所のM&A事業における担当アドバイザーの成功報酬は、原則として最低1,000万円となっている。大阪商工会議所も、ほぼ同様である(同商工会議所ホームページ参照)。

¹⁴ 中小企業庁(2006) pp.377~378によると、2004年時点の小規模企業378万件のうち、個人事業は269万件、法人は109万件である。

¹⁵ 中小企業庁(2006) p.185参照。

式な売却価格を決定しづらい」(41.1%)に続いて、「身売りの噂が流れ、取引に悪影響が出る恐れがある」(35.9%)があがっており、売却情報を公開することに抵抗感が大きいことも、障壁となっていることが推測される。東京商工会議所等への売却情報の登録が、廃業予定企業全体から見ればごくわずかであるということも、こうした抵抗感を裏付けているといえるだろう。

5 引き継がれる取引ネットワーク

このように、後継者がいない小企業経営者が引退するケースでは、事業譲渡の次善策としてのM&Aも難しい。そのために、経営者の引退をきっかけとして、結局は廃業に至っている小企業が多いということが推測される。

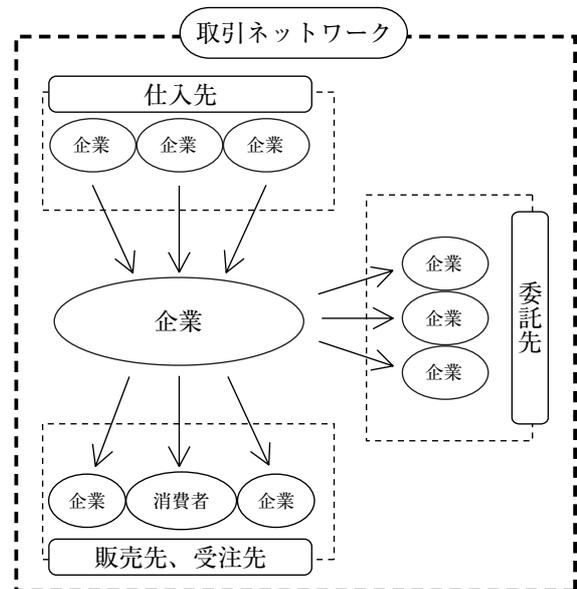
しかし、廃業する小企業が多い割には、その影響はそれほど大きくないようにも感じられる。その理由はなぜなのだろうか。そうした問題意識から行ったヒアリング調査で判明したのは、引退する経営者の多くが、販売先、受注先、仕入先、外注委託先、販売委託先など外部の企業や消費者との取引ネットワークを同業者や従業員に意識的に引き継がせているという事実である(図-6)。引退する経営者は、M&Aによる事業譲渡の障害となっていた事業の切り分けの問題を、取引ネットワークのみの譲渡で回避するとともに、廃業の社会的ショックを少しでも和らげようとしている。以下では、こうした小企業のネットワーク引き継ぎの実態について事例を通して見ていく(表-1)。

【事例1】

業種：LPガス販売業(商工会での聞き取り)

A県では、LPガスの販売をガソリンスタンドが兼業で行っていることが多い。LPガスは需要に波が少ないことから、事業全体に安定した利益をもたらしている。しかし、本業であるガソリン

図-6 取引ネットワークの範囲



資料：筆者作成

の販売は競争が激しい。そのため、業績悪化や、経営者の高齢化などの要因で廃業する企業も増えている。

その場合、採算の取れていなかったガソリンスタンドをそのまま買い取ろうとする企業は、まず出てこない。ただ、LPガスの顧客は、近隣の同業者に引き継いでもらうことが多いという。引き継ぐ際の対価は、数年で回収できる金額とされており、最近の例では顧客1軒当たり1万円だったそうだ。

LPガスは、生活に必要不可欠なものであり、供給が途絶えてしまうと、顧客に多大な迷惑がかかる。ガス漏れなど緊急時の対応も必要であるため、サービスが途切れることは、絶対にあってはならない。

顧客はサービスが継続され、引き受ける企業にとっても、将来の売り上げを増やせるメリットがある。引退した経営者も、多少なりとも現金が手に入ることで、引退後の生活の安定に役立っている。

表一 事例概要

| | | 【事例1】 | 【事例2】 | 【事例3】 |
|-------------------|---------|---------------------------------|---|---|
| 業種 | | LP ガス販売業 | 酒小売業 | 建築工事業 |
| 従業員数 | | - | 4人 | 6人 |
| 組織形態 | | - | 個人 | 法人 |
| 廃業理由 | | 別部門の赤字、 経営者の高齢化など | 高齢による引退 | 赤字 |
| 譲渡できなかった理由 | | 事業を一括で引き受けてくれる後継者や企業がなかった。 | ①経営者の自宅兼店舗を売却できなかった。 ②酒販免許を従業員が譲り受けることができなかった。 | ①経営者名義であった本社の土地を従業員が買い取れなかった。 ②経営者の親族が保有する株式を従業員が買い取れなかった。 |
| 引き継ぐ人や企業 | | 同業者 | 従業員 | 従業員 |
| 取引ネットワーク引き継ぎのメリット | 引き継ぐ側 | 取引先を増やすことができる。 | ①開業資金をおさえることができる。 ②新しい取引先を探すコストをおさえることができる。 | ①開業資金をおさえることができる。 ②新しい取引先を探すコストをおさえることができる。 |
| | 取引先 | サービスが継続される。 | ①引き続き配達してもらえる（販売先）。 ②売り上げを維持できる（仕入先）。 | ①建物をよく知っている企業にメンテナンスやリフォームの依頼ができる（販売先）。 ②工事の発注が継続される（外注先）。 |
| | 引退する経営者 | ①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②現金が手に入る。 | ①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②退職金を支払わなくてもよい。 | ①取引先に迷惑をかけずに引退できる。 ②退職金を支払わなくてもよい。 |

【事例2】

業種：酒小売業

昭和初期から営業している老舗の酒小売店経営者が、77歳で引退を決意した。自宅兼用の店舗では自動販売機による販売のみを継続し、いずれはサラリーマンである息子に相続するつもりである。

一方、売り上げの中心であった配達による販売先は、長年勤めていたBさんに引き継いでもらうことにした。ただ、相続後の資産の活用を考え、店舗兼住宅のうちの店舗のみを賃貸するのは避けなかった。一括でBさんに買い取ってもらうことも考えたが、土地建物の時価は1億円近く、Bさんの資力では購入は不可能だった。個人名義の酒販免許の譲渡は3親等以内の親族に制限されており、従業員には譲渡できないという問題もあった。

そこで、Bさんは新たに酒販免許を取得し、元勤務先から300メートルほど離れた賃借物件で創

業した。販売先を引き継いだことで、創業当初から経営は安定している。仕入ルートもそのまま引き継いだ。取引先の譲渡に関しては、「退職金代わりに」ということで、金銭の授受は行われなかった。

【事例3】

業種：建築工事業

ビルやマンションの建築で60年の業歴のあった建設会社が、採算の悪化で廃業を決意した。新規の受注が振るわず、全体では赤字が続いていたが、過去に建設した建物のメンテナンスやリフォームに関する受注は伸びていたため、従業員のCさんに、会社を売却することを提案した。

しかし、同社の株式は創業者から相続した親族が分散して持っており、利害関係者が非常に多いことから価格の交渉は難航した。数名残っていたほかの従業員や、不採算部門をどうするかという

問題もあった。また、本社の敷地は経営者名義で、銀行借入の担保となっていた。法人と経営者の資産をすべて買い取るには、数億円以上の資金が必要で、Cさんには全く手が出せなかった。

そこで元経営者は、Cさんに建物のメンテナンスやリフォームを一手に引き受ける新会社を設立してもらうことにした。引き継ぎに際しては、「当社のリフォーム部門が独立して営業を始めた」との挨拶状を元経営者とCさんが連名で出し、顧客をスムーズに移行させた。また、販売先だけでなく、外注先の工務店との取引も引き継がれ、順調にリフォームの受注を獲得できている。

6 取引ネットワーク引き継ぎのメリット

以上の事例のように、取引ネットワークが引き継がれるのは、多くの関係者に何らかのメリットがあるためであろう。そこで、それぞれのメリットについて整理してみる。

(1) 引き継ぎ側の負担が少ない

取引ネットワークの引き継ぎの場合、事業の資産すべてを評価するわけではない。事例1ではガソリンスタンド全体ではなくLPガスの取引先のみを、事例2では店舗兼住宅ごと買い取るのではなく、配達先のみを引き継いだ。事例3でも、経営者の資産を切り離し、将来の取引先を引き継いでいる。このように廃業する小企業のもつ経営資源のなかから取引ネットワークのみを分離することで、引き継ぎ側の金銭の負担は大幅に軽減されている。事例2や事例3のように、「退職金代わり」ではあるが金銭のやり取りなしで譲渡されているケースも少なくない。また、事例1で仮にガソリンスタンド全体を買い取ろうとする企業が現れたとしても、資産査定や売却条件設定の交渉はかなり煩雑になり、長期化することも考えられる。実際には、将来顧客から得られる利益というわか

りやすい基準で、取引ネットワークのみの引き継ぎがなされているのである。

(2) 取引先の利便性を維持

小企業であっても、一旦廃業すれば、その販売先である消費者や企業は、代替商品を扱う企業を探すためのコストを払う必要がある。事例1のLPガスのように、常時メンテナンスが必要な場合は、特に重要である。ほかの企業が引き継ぐことで、切れ目のないサービスを受けることが可能になっている。企業間取引であれば、しばらくの間、生産が中断する可能性もある。また、事例2では仕入先の酒問屋の売り上げを、事例3では外注先の工務店の仕事を確保できている。

このように、取引ネットワークを引き継ぐことで、販売先や仕入先、外注先の利便性や仕事が維持されているのである。ただし、取引先の利便性や仕事はM&Aによっても維持されるので、取引ネットワーク引き継ぎだけの特徴とはいえないことに注意する必要がある。

(3) 引退する経営者にもメリット

事例2のように、廃業しても店舗兼用の自宅は売却したくないと考える経営者は多い。取引ネットワークのみの引き継ぎであれば、取引先への影響は最小限に抑えつつ、重要だと考える経営資源を切り分けることも容易である。個人経営であることも、障害にはならない。M&Aに付きまとう「身売り」という悪いイメージも、それほど大きくないと推測される。

また、事例2や事例3のように、従業員が独立して引き継ぐ場合、廃業後の彼らの雇用を心配することもなくなる。退職金も、取引ネットワークの引き継ぎで相殺できる可能性がある。M&Aほどではないものの、場合によっては収入が得られるケースもあるようだ。

このように、引退する経営者にとって、取引ネッ

トワークの引き継ぎは、単なる廃業に比べれば、精神的にも金銭的にもメリットがあると考えることができよう。

7 取引ネットワーク引き継ぎの課題と成立条件

ここまで取引ネットワーク引き継ぎのメリットを見てきた。しかし、課題が無いわけではない。まず、取引ネットワークの引き継ぎのみでは、従業員の雇用は完全には守ることができない。事例1のガソリンスタンドのケースでは従業員は全員解雇されるのが一般的であるという。事例3のケースでも、廃業時に従業員5人が職を失っている。

また、すべての取引先が自動的に引き継がれるわけではない。事例1ではガソリンスタンドの顧客は、引き継がれていない。事例2では、廃業した酒飯店から新店舗までの距離はわずか300メートルであったものの、幹線道路を越え、住宅地から最寄駅に行く道筋からもはずれたため、来店して購入していた顧客の多くは離れてしまったようだ。

次の事例のように、取引先の引き継ぎが行われにくい業種もある。

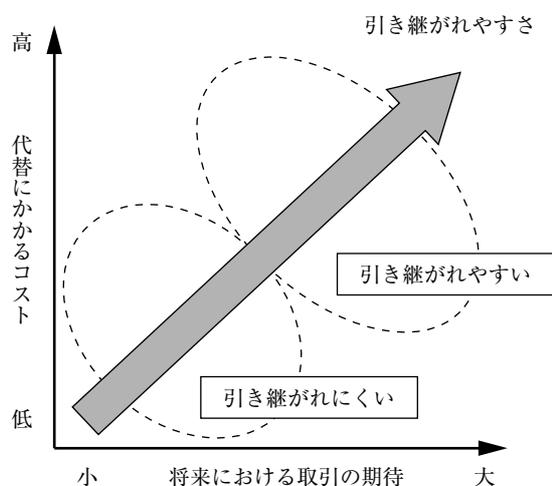
【事例4】

業種：上下水道工事業（同業者からの聞き取り）

D市内では、最近同業者が何社か廃業しているが、だれかが取引先を引き継いだという話は全く聞かない。引き継ぐ側に、メリットがほとんどないからである。

最も仕事量の多い公共工事は、ほとんど入札で工事業者が決定されるため、引き継ぎという考え方自体がない。工務店からの受注も、指定業者間の競争になるのが普通であり、引き継いだら簡単に仕事が取れるというものでもない。「入札契約適正化法」の施行により、2001年以降、市外の業者がD市の指定工事業者の認定を受けることが可能になったことも競争に拍車をかけている。

図-7 引き継がれやすい取引ネットワーク



資料：筆者作成

また、一般住宅から直接受注するケースでも、取引の継続性は意外に少ない。家庭で上下水道業者を呼ぶのは、めったにない急なトラブルの際が中心である。定期的なつながりがないため、過去に工事をしていても、よほど近所でない限り、また連絡が入ることは少ない。

このように、すべての業種で取引ネットワークの引き継ぎが行われているわけではない。取引ネットワーク引き継ぎには、一定の成立条件があることが、それぞれの事例から推測できる。一つは将来における取引の期待が大きいこと、もう一つは、取引ネットワークの相手側にとって取引先の代替にかかるコストが高いことである（図-7）。

(1) 将来における取引の期待

事例ごとに、将来における取引の期待の大きさを考えてみよう。事例1ではLPガスの販売先を、事例2では継続取引の期待できる配達先を、事例3ではリフォームの受注が期待できる顧客を引き継いでおり、それぞれ将来の安定した取引が期待できる。同様なケースとして、ある廃業した家電小売店の顧客からの修理を、近隣の同業者が一手に引き受けている事例もあった。修理だけでなく、

将来の家電製品の販売も期待してのものだ。

一方、事例4では、過去に受注した顧客リストを引き継いだとしても、新たな取引が生まれる保証はほとんどない。

取引ネットワークの引き継ぎが行われるかどうかは、引き受け側にインセンティブが発生するかどうかにかかっている。将来期待される取引が大きいほど、取引ネットワークは引き継がれやすくなるのである。

(2) 代替にかかるコスト

取引ネットワークの相手側、すなわち取引先にとって、取引関係が代替しにくいものであれば、取引ネットワークは引き継がれやすくなる。代替が難しいケースとは、代替先を探すのに時間やコストがかかったり、代替先と取引を開始するとき新たな費用が発生したりする場合である。

事例1では、商品がLPガスという生活必需品であり、即座に代替先を探す必要がある。また、安全が非常に重要であることから、メンテナンスが途切れるのも問題である。廃業が明らかになれば、ほかの業者がアプローチすることになるだろうが、きちんとした引き継ぎがなければ、混乱が発生する懸念はぬぐえない。

事例2では、市街地に近い取引先にとっては、代替にかかるコストはそれほど大きくないかもしれない。ただ、ほかの酒販店からかなり離れている取引先では、これまでと同様の価格や配達頻度を維持するのは難しくなる可能性もある。

事例3では、顧客は引き継いだ企業を通して、建物を施工した建設会社と間接的につながることができる。建築時にどのように施工したかがある程度わかれば、リフォームや修理にかかるコスト

は軽減されることになるだろう。

一方、事例4では、競争が激しい業界であることから、容易に代替企業を見つけられ、市の認定によって施工能力も判断できる。そのため、廃業する企業との取引関係を継続する必要性は低く、取引ネットワークが引き継がれることは少ないのである。

8 まとめ

廃業した小企業の取引ネットワークの引き継ぎは、必ずしもすべての場合に有効というわけではない。それでも、引退する経営者や引き継ぐ側の企業、さらには取引ネットワークに含まれる企業や消費者に、さまざまなメリットをもたらすケースも多く、小企業の廃業による、経済への影響を緩和する効果があると考えられる。

小企業経営者の高齢化が進んでいることから、今後、彼らの引退も着実に増えていくだろう。しかし、後継者問題はそう簡単に解決できるものではないし、小企業のM&Aが急増するとは考えにくい。

後継者問題やM&Aによる事業全体の譲渡については、これまでさまざまな議論がなされてきたものの、事業の一部分の譲渡ともいえる取引ネットワーク引き継ぎは、これまであまり注目されていなかった。経営者の引退による小企業の廃業が続くことが予想されるなか、そうした廃業の経済的ショックを少しでも和らげるために、こうした取引ネットワークの引き継ぎがスムーズに行えるような支援策の充実が、今後、求められるのではないだろうか。

参考文献・ホームページ

大阪商工会議所ホームページ (<http://www.osaka.cci.or.jp>)

事業承継協議会ホームページ (<http://jcbshp.com>)

中小企業庁 (2003) 『中小企業白書2003年版』 ぎょうせい

中小企業庁 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい

中小企業庁 (2006) 『中小企業白書2006年版』 ぎょうせい

東京商工会議所ホームページ (<http://www.tokyo-cci.or.jp>)

原田信行 (2005) 「小規模企業の退出」 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 05-J-006

深沼光・井上考二 (2006) 「再生型創業の実態」 国民生活金融公庫編 『2006年版新規開業白書』 中小企業リサーチセンター

本庄裕司・安田武彦 (2005) 「事業の撤退か継続か—大田区・東大阪市を対象とした実証分析—」 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 05-J-007