

事業承継に有効なホールディングカンパニー

地域雇用担う既存企業の継続・成長に向けて

船田 学

株式会社日本総合研究所
総合研究部門社会・産業デザイン事業部
インフラ・地方創生グループマネジャー

進んでいない事業承継

地方創生においては「しごと」があり、「ひと」が集まり、「まち」が活性化するという流れをつくることが重要となるが、その基盤となるのは「しごと」である。「しごと」への行政の施策としては、新たな起業・創業を支援することと、既存企業の継続・成長を支援することの両輪が重要となるが、現実的には新たな起業・創業は都市部に集中しており、地方における難易度は高い。よって必然的に地方における「しごと」のボリュームゾーンは既存企業となり、これらの企業の継続・成長を支援して雇用を維持していくことの重要性が高い。

地方における既存企業への支援について、特に地方創生の視点からは地域の雇用を守るための、「事業承継」が今後いっそう大きなテーマになっていくことが想定される。事業承継については地方創生が掲げられる以前から、取り組みが進められてきたものであり、2008年10月1日には

「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（中小企業経営承継円滑化法）」が施行されているが、地方創生の狙いに鑑みると、地方において今後一層、支援が充実されるべき領域であろう。

ここで、事業承継の課題における典型的なケースについて整理してみたい。2012年度中小企業の事業承継に関する調査（経済産業省）によれば、自身が経営者を引退した後の事業継続については、「事業を継続させたい」（69・2%）、「まだ決めていない」（24・4%）、「事業をやめたい」（6・4%）となっている。また、事業を継続させたい理由（複数回答）としては「従業員の生活を守るため」（81・1%）、「取引先への供給責任を果たすため」（45・1%）、「親族・後継者のため」（40・7%）となっている。さらに、後継者の決定状況については、「決まっていない」（62・1%）、「決まっている」（37・9%）となっている。また、2013年に帝国データバンクが実施した事業承継に関する企業の意識調査によれば、事

業承継を「最優先の経営問題」と捉えている企業は23・3%。「経営問題のひとつ」（63・0%）と合わせると、企業の86・3%が事業承継を経営問題として捉えている一方で、事業承継を進めるための計画については、「計画はない」（30%）、「計画はあるが、まだ進めていない」（32%）の順となり、約6割超の企業が事業承継への取り組みを行っていないことが分かる。

これらの調査から、事業承継について対応の必要性は高く認識されているが、一方で取り組みは十分には進んでいない現状が分かる。また、経済産業省の調査における事業を継続させたい理由（複数回答）として「従業員の生活を守るため」（81・1%）、「取引先への供給責任を果たすため」（45・1%）、「親族・後継者のため」（40・7%）の順となっているが、親族・後継者よりも従業員や取引先のポイントが高くなっている点は、中小企業の経営者のモラルが感じられるとともに、中小企業の事業承継が、地域の雇用や企業間の取引関係に大きな影響を与えている点が窺える。

このような背景の中で、今後地方における事業承継をどのように支援していけばよいのか。これまでも、国や地域の支援機関によって、専門家によるアドバイスや事業承継ファンド等からの資金支援など横断的な支援が実施されてきている中で、日本総合研究所が東北エリアで実施したヒアリング調査（対象は製造業50社）によると、売り上げが10億円を超える企業については、子どもを後継者として確保している場合が多く、一方売り上げが10億円未満の企業については、子どもが都市部の企業に就職している場合が多かった。多くのケースで経営者である親が、将来の先行きが不透明な事業を鑑み、子どもに企業を継がないことを勧めていた。

公的信用力あるホールディングカンパニーを

上記の調査の結果からの仮説として、①経営者の子どもが都市部の企業に就職し地方へ戻らないことを決めている企業②地域に一定の雇用を創出している企業③地域の取引関係の核となっている企業（地域経済分析システム（RESAS）におけるコネクタールハブ企業の分析より抽出）——の事業承継を支援していくことが、地方創生の視点から考える事業承継のポイントであると言える。この場合、特に人の問題が大きく、かつ専門家による第三者視点からのアドバイスではなく、経営後継者として主観的な関与が可能な人材の紹介が最も求められる。

上記のような仮説に対する対応策として、地域における事業承継ホールディングカンパニーの創設を提案する。これは、地域の行政、商工会議所・商工会、地域の金融機関、地域の中核企業が出資して、「（地域名）事業承継ホールディングカンパニー」を設立するものである。上記①③に該当するような企業で、後継者が確保できない場合、この事業承継ホールディングカンパニーが中小企業の過半数の株式を保有することで傘下に収める。後継者となるべき経営者については中小企業単独では確保が困難なため、事業承継ホールディングカンパニーがUターン人材を中心に都市部等から人材を確保の上雇用し、傘下の中小企業へ経営者として派遣する仕組みである（図表1）。Uターンする側の人材の視点に立つと、地域の行政、商工会議所・商工会、地域の金融機関、地域の中核企業が出資した一定の信用力を有する事業承継ホールディングカンパニーに雇用されることになるので、個別の中小企業に採用されるよりも相対的には安心感が得られることとなる。また、派遣される経営者と中小企業の相性が合わない場合は別の候補者を派遣することも可能になる。

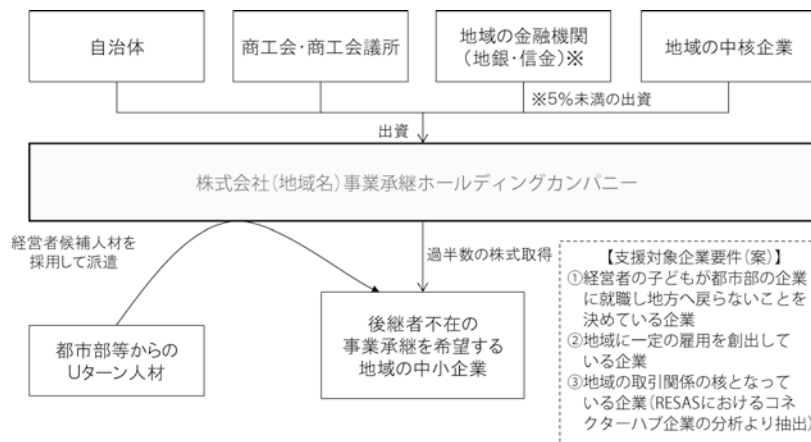
資金回収はさまざまなケースが想定されるが、派遣した経営者が株式を買い取るMBOや、経営者の子どもは企業を継がないが孫が承継を希望する場合に派遣する経営者が中継ぎの役目を果たし、孫に引き継ぐケースも想定される。

また、事業承継ホールディングカンパニーの本

来の目的は、事業承継の課題を抱える企業において、その雇用を守る点にあることから、資金回収を強く求めず地域の中小企業の株式を中長期に保有することも想定している。

地域における事業承継ホールディングカンパニー

図表1



出所：日本総研作成

1のメリットとしては、一定の公的信用力を有するので、事業承継を依頼する地域企業も一般的な企業の合併・買収(M&A)に比べると一定の安心感が得られること、またUターン人材等の経営者を募集する際も一定のブランド力を有する点が挙げられる。

デメリットとしては、公的資金を投入することになるので、中小企業の株式を事業承継ホールディングカンパニーが取得した後に、中小企業が倒産した場合に投資が回収できなくなる点のリスクが挙げられる。このリスクを回避するためには、支援する中小企業の選定と、派遣する経営者の選定の双方の目利き力が必要とされる。これには事業承継ホールディングカンパニーに出資者として参加する地域の金融機関(地銀・信金)の長年にわたる企業の支援実績・ノウハウに基づいた対応が可能であると考ええる。

発想の起点

そもそも地域の事業承継ホールディングカンパニーの発想の起点となつたのは、エリアマネジメントのコンセプトであった。近年は、日本全国にエリアマネジメント会社設立され、特に東北エリアにおいて新たなまちづくりが進んでいる自治体の多くでエリアマネジメント会社設立されている。エリアマネジメント会社の目的は、①当該エリア内の公共的サービスを行政に代わって提供すること②地域そのものの一体性やブランド化な

ど価値を向上させること③本来、個々の事業者や市民が負担する業務・コストを共同化して効率化を図ること④事業の継続や拡大に向けて必要な収

図表2

【エリアマネジメントの目的】				
目的	Public(パブリック) 当該エリア内の公共的サービスを行政に代わって提供する。	ValueUp(バリューアップ) 地域そのものの一体性やブランド化など、価値を向上させる。	Sharing(シェアリング) 本来、個々の事業者、市民が負担する業務・コストを共同化して効率化を図る。	Business(ビジネス) 事業継続・拡大するために必要な収益を確保する。
	↓	↓	↓	↓
費用負担	本来公共が担うべきサービスを代替する＝公共からの委託、指定管理等を受ける。	受益者が、将来の期待効果に対して対価を負担する。	個々が本来負担すべきコストを集約化して、効率的にサービスを提供する。	エリア組織自体が、リスクを負担して、事業継続に向けた収益確保を図る。
具体例	・公共施設管理 ・道路・公共空間管理 ・行政サービスの代行等	・情報発信、プロモーション、広告 ・イベント開催、集客等	・警備、清掃、施設管理 ・共同調達、広告 ・防災対応等	・物販、飲食 ・不動産賃貸等

出所：日本総研作成

益を確保すること——の4点が考えられる(図表2)。

このうち①③については、支援する企業が地域に存在し、それらの企業に対するサービスを想定したものであるが、④については地域の求めるサービスを提供する事業者が地域に存在しない場合、エリアマネジメント会社が主体的にそのサービスを提供する立場になろうとするものである。

行政はあくまで行政として事業ドメインにとどまるべきとの議論が正論ではあるものの、地域に民間企業が不足する場合には、行政も一定の関与を検討しなければならない地域が増えてくることも想定される。まちづくりに関しては、長年にわたり丸亀町商店街(高松市)がベンチマーク(指標)とされてきたが、より厳しい環境である地方においては行政がより深く関与するモデルでないと事業が成立せず、例えば近年のまちづくりの成功事例とされるオガールプロジェクト(岩手県紫波町)のモデルも、行政がより深く関与したモデルと整理することができると考えられる。

今般提案した事業承継ホールディングカンパニーの仕組みについては、現在複数の自治体で検討が進んでいるが、制度設計の細部の確認を進めているところである。地方創生の観点から、事業承継への支援をいっそう充実させるべく、新たな支援スキームの提言になればと考えている。