

待ち受ける現実

ポストコロナの事業継続・承継支援

日常的な事業支援が発揮する強み

神戸大学 経済経営研究所 所長 家森信善

信用金庫や信用組合の顧客基盤である小規模企業ほど、コロナ禍の影響が深刻である。コロナ禍によって小企業は、事業の継続や承継を諦める傾向が見られる。多くの信金・信組は危機感をもって事業継続・承継支援に取り組んでいる。しかし、企業の機微な決断を察知する力が弱いと、タイムリーな支援ができない。顧客に寄り添う姿勢という強みを生かして、日常的な事業支援の一環として位置づけて、事業継続・承継支援に継続的に取り組むべきである。

コロナ禍が
中小零細企業に与えた影響

東京商工リサーチの調べによると、2021年上半期の全国の企業倒産（負債額1,000万円以上）の件数は、前年同期比23.9%減の3,044件であった。上半期としては過去50年で2番目に少なく、コロナ禍にもかかわらず、企業倒産はむしろ少なくなっている。また、コロナ禍の影響が懸念される飲食業や宿泊業、アパレル関連も倒産が減少している。

マクロ経済の落ち込みに比べて、倒産が少なく済んでいるのは、政府による前例のない金融支援が功を奏しているからである。いわゆる“ゼロゼロ融資”では、金利や保証料が実質的にゼロとされ、元本の返済の据え置きも認められているため、業況の厳しい中小企業でも当面の資金繰りには問題が生じにくい。

しかし、借金はいずれ返済しなければならない。累増した借入金を返済するだけの利益を、これから生み出せるかが焦点になる。その点で、信金・信組にとっては、主たる取引先である零細企業ほどコロナ禍の悪影響を受

けていることに、注意が必要である。

例えば、中小企業の債務返済能力が悪化していることを見るために、TKCがインターネットで公表するようになった「TKC月次指標（月次BAST）」から、借入金の月商倍率を調べてみた。月次BASTは、TKCシステムで会計処理及び税務申告を行っている法人約25万社の月次決算データを元にしたものであり、月次で中小企業の動向を知ることのできる貴重なデータである。

ここでは、深刻な状況にある企業の比率として、借入金の月商倍率が12カ月以上のサンプル（つまり、年商よりも多い借入金をしている企業＝年商超過借入企業と呼ぶことにする）の比率を見ることにした。

まず、全サンプルでは、コロナ禍前の2019年12月には、この値は22.2%であったが、2020年5月には31.3%に急上昇した。幸い、2021年5月には25.0%まで低下している。コロナ禍前よりは悪化しているが、劇的にひどい状況とまでは言えない。

しかし、規模別にみると別の状況が浮かび上がる。図表1は、年商をベースにした企業規模別に年商超過借入企業比率（2021年5月）を整理したものである。年商5,000万円未満の小

図表1 借入金対月商倍率が12カ月以上の企業比率 (%)

売上規模	年商超過借入企業比率
0.5億円未満	33.5
0.5億円以上1億円未満	25.0
1億円以上2.5億円未満	19.9
2.5億円以上5億円未満	15.5
5億円以上10億円未満	13.6
10億円以上20億円未満	9.3
20億円以上30億円未満	5.8
30億円以上	6.2

注：2021年5月の計数（2021年8月16日閲覧）
出所：TKC月次指標（月次BAST）

さな企業では、3社に1社が年商を超える借入金をしていることになる。年商20億円以上の企業になると、この比率は10%以下となっているの対照的である。つまり、信金・信組の主たる取引先である、規模の小さな企業ほど返済余力が乏しい状態にあり、コロナ禍からの再生支援においては、信金・信組の顧客が主戦場になりそうなのである。

また、業種別に見ると容易に想像できるように、「宿泊業、飲食サービス業」のダメージは深刻である。同業種の2019年12月の年商超過借入企業比率は21.4%であったものが、2021年5月では47.4%まで急増している。特に、年商5,000万円以下の「宿泊業、飲食サービス業」になると、年商超過借入企業比率は半数を超えている（51.9%）。

潜在的に広がる廃業意向

コロナ禍において廃業意向が広がっていることを示す調査結果を、2つ紹介しよう。

まず、大同生命は、毎月、中小企業に対するサーベイ調査を実施している。2020年9月の調査では、「事業承継と後継者育成」に焦点が当てられた（回答者1万3,228社）。

コロナ禍前の2019年1月において、事業承継の意向について尋ねた際は、73%が承継の意向を示していたが、コロナ禍の2020年9月調査ではその値が58%まで激減している。これがサンプルの違いによるものではないことを確認するために、2019年と2020年の両方に回答した企業について、大同生命から特別にデータを提供してもらって分析したところ、やはり事業承継の意向は78%から64%に低下していた。

筆者らは、経済産業研究所の研究プロジェクトとして、2020年11月に約5,000社の法人企業から回答を得たアンケート調査を実施した*1。そこでは、コロナ禍前（2020年1月）とコロナ禍後（2020年11月）での事業承継の意向について尋ねている。

図表2にその結果をまとめている。わずか10カ月の間に、廃業の意向は2.8%から4.3%へと1.5ポイントも増加している。また、(図表には示していないが)従業員1～20人企業では、廃業の意向が4.1%から7.0%に急上昇している。対照的に従業員51人以上の企業では廃業意向には変化がなかった(いずれも約1.55%)。

休業が意味するもの

帝国データバンクが公表している「2021年上期の全国企業の休業業・解散の動向の調査結果」(2021年7月13日)によると、2021年上期に全国で休業業・解散を行った企業(個人事業主を含む)は2万8,400件で、前年同期比4.6%減であった。

休業業は減っているが、倒産に比べると減り方が少ない。特に、旅行業やホテル・旅館など観光関連産業では、過去最多ペースに迫る高水準の休業業が続いている。帝国データバンクは、「経営再起への諦めムードが広がりつつある」と指摘している。“諦めムード”は金融支援だけでは解決できず、本業の回復が不可欠である。

ズルズルと事業を引き延ばして傷を深くするよりも、早期に事業を閉鎖する方が良い場合もある。しかし、新しい企業が生まれてこなければ、信金・信組の取引先が減ってしまうことになる。この点について、信金中央金庫「全国信用金庫概況」により、信金の貸出先数を確認すると、2010年3月期に全国の信金の貸出先(企業)は121万社であったが、2020年3月には113万社まで減少していた。

コロナ禍でのゼロゼロ融資が伸びて2021年3月には123万社に増えているが、これは一時的なものであると考えられる。実際、信金活動の基盤になる会員数は、2020年度においても914万人から909万人へと減少している。

図表2 コロナショックの前後での事業継続の意向の変化

	(%/件)	(%/件)	(ポイント)
	コロナ禍前 (A)	コロナ禍後 (B)	(B) - (A)
親族内承継を考えていた(いる)	24.3	23.1	-1.23
役員・従業員承継を考えていた(いる)	14.6	13.4	-1.26
M&Aや営業譲渡を考えていた(いる)	3.7	4.8	1.18
外部人材への承継を考えていた(いる)	1.2	1.3	0.13
1～4以外の方法による事業承継を考えていた(いる)	1.9	2.6	0.7
現体制での継続を考えていた(いる)	51.6	50.5	-1.04
事業の継続をするつもりはなかった(ない)	2.8	4.3	1.52
回答件数 計	4,083	4,058	-

出所:「新型コロナウイルス感染症下における企業実態調査の概要」(RIETI 21-J-029 / 2021年6月)

*1 植杉威一郎・小野有人・本田朋史・荒木祥太・内田浩史・小野塚祐紀・川口大司・鶴田大輔・深沼光・細野薫・宮川大介・安田行宏・家森信善「新型コロナウイルス感染症下における企業実態調査の概要」(RIETI 21-J-029 / 2021年6月)。

今、信金・信組に求められる対応

金融支援によって倒産は抑制されているものの、コロナ禍による本業の不振によって、今後、事業の継続や承継を諦める企業が増える恐れが強い。もちろん、多くの信金・信組はそうした事態に対して危機感を持って、多様な支援を提供する体制を整備しつつある。実際、2003年のリレーションシップバンキング機能の強化への金融庁の取り組み以降、金融機関の支援能力は確実に高まっていることは、筆者の調査でも確認済みである*2。

しかし、残念なことは、多くの金融機関が“待ち”の姿勢で対応していることである。廃業のような深刻な問題になればなるほど、企業は金融機関への相談を躊躇している。結果として、金融機関が廃業を知った時には、(業容を回復するには)手遅れとなる。

1つの好事例を紹介しよう。筆者が2020年11月に主催したシンポジウムにおいて、作田誠司尼崎信用金庫理事長があげられたM&A案件である*3。80歳を超えた運送業の経営者は、自社がM&Aの対象になるとは考えておらず、廃業をするつもりであった。良かったことは、同金庫の職員がM&Aによる事業承継の可能性やそのメリットを辛抱強く説明し、M&Aの相手先探しや交渉などにも寄り添って対応したことで、事業承継が成功したことであった。そうした信金職員の努力がなかったら、価値ある企業が地域から消えてしまっていたのである。

また、筆者の兵庫県信用保証協会との共同



家森 信善(やまのりのぶよし)

1963年生、滋賀県出身。名大教授などを経て、2014年より神戸大経済経営研究所教授。2021年より同所長。財務省・財政制度等審議会専門委員、中小企業庁・中小企業政策審議会臨時委員、地域経済活性化支援機構(REVIC)社外取締役などを務める。

研究の結果からは、金融面でのサポートがあれば従業員承継が増える可能性があることが分かっている*4。金融面でも、まだまだやれることが残っているのである。

地域金融機関の事業承継支援の強みは、企業のライフステージに応じた支援の一環として位置づけられる点であり、例えば、経営者が若い時からきちんとした事業計画を作るよう習慣づけておくことは、計画的な事業承継にとって非常に有効であることも分かっている。

コロナ禍で事業承継支援の必要性はますます高まっている。経営陣が発破をかけてもなかなか進まないとしたら、それは日頃からの顧客との関係性を築く努力が不足していたことの結果である。顧客に寄り添う姿勢という強みを生かした事業支援の力を磨くことしか、信金・信組の生きる道はないことを肝に銘じて欲しい。

*2 家森信善・米田耕士「金融機関の人材支援に対する中小企業の期待と不安—2020年「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の結果の概要—」(神戸大学経済経営研究所/RIEDP DP2021-J01 / 2021年1月)。

*3 家森信善編著「地域金融機関と信用保証協会の事業承継の支援」(経済経営研究叢書[金融研究シリーズ No.9] / 2021年3月)。

*4 家森信善編著「地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度 地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して」(中央経済社 / 2020年8月)。