

商工会における事業承継の支援について

—承継時期と経営革新の効果に関する検証—

中村嘉雄

Measures to support business succession at the Society of Commerce and Industry :
Verification of Succession Timing and Effectiveness of Management Innovation

NAKAMURA Yoshio

Abstract

In order to promote business succession outside of M&A, which is difficult in local areas.

At the time of business succession, formulating a management innovation plan to improve corporate value has a certain effect, and it is preferable to take over business at a young stage. And the accompanying support of the Society of Commerce is effective.

Key words: Society of Commerce and Industry, business succession, management innovation, local areas, young stage

(2023年3月13日受付, 2023年7月5日受理, 2023年9月30日発行)

はじめに

戦後、高度成長の時代に中小企業が急増し、その後バブル崩壊やリーマン・ショック等を経て中小企業が減少していく中、新型コロナウイルスの影響を受けて更に減少することが想定されている。特に少子・高齢化による後継者不在の企業においては、廃業を選択するケースが増えるのではないかと危惧している。さらに人口減少局面において、地方で過疎化・高齢化の動きが加速化している。このことから、業績向上や事業承継が進まず廃業や倒産する企業が更に増加する要因になるのではないかと考えられる。

「大廃業時代」と言われる中、地方の小規模事業者が継続して存立していくためには、事業を引き継ぐ時点で企業の付加価値を高めておく必要がある。そこで、主に地方に設置され、小規模事業者を中心

に活動している商工会に着目した。日本政府は2014年には小規模企業活性化のため、新たに「小規模企業振興基本法」を制定した。加えて「商工会及び商工会議所による小規模事業者支援法」が改正され、更なる小規模企業の減少を食い止めるため、商工会等が企業に寄り添った伴走型の支援（以下、「伴走型支援」という）を行うようになったのである。このように商工会等の公的支援機関の伴走型支援による経営革新計画の策定が、企業の持続的な発展に有効に機能するののかという仮説について検証したい。

そのため、公的支援機関である商工会の役割を検証し、設立目的や歴史的背景、中小企業政策の変遷を踏まえ、地域に中小企業が持続的に存立するために必要であることを明確化したい。その上で、事業承継を円滑に推進するための適切な時期はいつなのか、その時点で経営革新を行うことに対する

意義(相乗効果)が見受けられるのかについて、先行研究やいくつかの企業の事例等を検証し、地方の小規模事業者が付加価値を高め、持続的に発展するための方策を探りたい。

1. 中小企業の経過と商工会

「商工会議所法」は1953年に制定され、「商工会の組織等に関する法律」は1960年に制定された。法律の制定により、商工会・商工会議所の組織が規定され、「小規模事業者のための助成措置」が講じられるようになった。商工会・商工会議所は、いずれも地域総合経済団体・中小企業支援機関であり、全国の市町村に設置されている。商工会は比較的郡部に、商工会議所は都市部に設置されている。また、商工会は比較的小規模企業を中心とし、商工会議所は中堅・大企業を中心に構成されている。

清成(2009)は、中小企業を少しでも大企業に近づけることが政策目標の中心を占めるようになった。いわゆる『脱中小企業』が中小企業政策の目標とされるようになったとしている。このことは、商工会が実施する地域の商工業者に対する経営改善普及事業(現在の伴走型支援)が行われるようになった原点である。

山下(2014)は、バブル経済崩壊後の1990年代に入り日本経済が低迷を続ける中、特に中小企業が経済活性化の担い手としての役割を果たすことが期待されるようになった。そして、政府は21世紀を見据え、中小企業の政策体系を抜本的に再構築し、今後の中長期的な政策展開の基軸を明確化するため、1999年に中小企業基本法が改正されたと述べている。

佐竹(2006)は、中小企業基本法改正の趣旨は、従来型の『近代化』と『不利是正』を柱とした中小企業の育成振興策から『創業化』と『経営革新』を柱とした中小企業起業化政策への転換を目指したものであるとしている。

岡田(2010)は、その地域において、地域内で繰り返し再投資する力=地域内再投資力をいかにつくりだすかが決定的に重要である。それぞれの地域

で中小企業が持続的に発展していくことは、雇用の創出に繋がるとともに外貨獲得に貢献すると論じている。

時代の変化とともに商工会も事業内容や会員サービスを見直す必要が生じている。近藤・中村(2014)は、会員の期待に応える『経営革新・第二創業・農商工連携・事業承継などの専門的経営支援』を提供するため、商工会の専門的経営支援機能の強化を図る必要があると述べている。

2. 少子・高齢化社会における事業承継の課題

少子・高齢化の影響により、中小企業経営者の高齢化が進み、後継者不在の企業が増えてきている。また、企業全体も減少傾向にあり、その中でも特に小規模事業者の減少が目立っている。そこで注目すべき点は、倒産件数が減少しているにもかかわらず、休廃業・解散企業数は過去最多となっていることである。

中小企業庁(2017)の調査では、廃業の理由として、業績が厳しいが37.3%、後継者が確保できないが33.3%と上位2位を占めている。このことから、経営革新計画の策定による企業価値向上への取組の必要性和少子・高齢化による後継者不足の影響が出ていることがうかがえる。

このように少子・高齢化で後継者が確保できていないため、やむなく廃業しているのが現状である。事業承継が円滑に進まず、倒産ではなく廃業する企業が増加してきているところに課題がある。今後は、新型コロナウイルスの影響で廃業や倒産件数が更に増えるのではないかと危惧されている。

そこで、中小企業庁は、各都道府県に「事業承継・引継ぎ支援センター」を設置し、中小企業の事業承継・引継ぎ(親族内・第三者)に関する相談対応やマッチング支援を行っている。

そして、後継者不在の企業に対しては、事業承継の手段の一つであるM&Aを推進している。しかしながら、商工会の担当者によると地方の小規模事業者では、先祖代々引き継いできた老舗企業を自分の代で他人に売却することへの抵抗感が強いよ

うである。また、岡田(2007)は、M&Aは成約にまで至れば大きなメリットがあり、近年注目を集めているが、現時点においては、条件の折り合いがつかないなどの理由で中小企業が事業の売却まで至るのは容易ではないと指摘している。地方の小規模事業者では仲介手数料が見合わないなどの理由から、M&Aが馴染まないのではないかと考えられる。商工会が主に地方に設置されており、会員企業の大半が小規模事業者であることなどから、神戸市にある「事業承継・引継ぎ支援センター」まで足を運びにくい状況にあるのではないかと考えられる。

3. 先行研究のレビュー

佐竹(2008)は、各中小企業は、経営体質を根本的に改革しなければ、企業間競争の激化により淘汰され、倒産・廃業を余儀なくされることになるため、経営資源が脆弱な中小企業が存立維持していくために存立基礎の強化が必要であり、そのために第二創業である中小企業の経営革新行動により優位性の確保が可能であるとしている。

鈴木(2015)は、後継者ゆえのハードルとして、いかにして先代や従業員の理解を得られるかということを示している。経営革新による業績の改善は先行研究からも明らかであるが、後継者による経営革新の場合、「従業員や社内体制の変化」「地域や産業への波及」「さらなる経営革新の誘発」といった副次的な効果も生まれると述べている。

落合(2015)は、事業承継を通じて世代から世代へと承継される行動によって、老舗企業における伝統と革新の営為の一端の解明を試みており、世代間の対立や創業事業とは非連続的となる企業家的革新が現れる承継事例において、先代の経験に基づいた職務が提供されるとしている。

神谷(2020)は、近年事業承継は経営革新や第二創業の契機として捉えており、中小製造業の後継経営者の場合は、新たな技術の導入や製品開発といった革新の実績が求められるようになってきており、従前の経営資源を引き継ぎながら、トップ交代による組織変革プロセスを進め、企業を経営環境の変化

に適応させることが望まれると述べている。

中小企業庁(2013)の調査では、事業承継の良い時期とする年齢(43.7歳)が、最近5年間の現経営者の承継時の年齢(平均50.9歳)より約7歳若くなっていることから、後継者への事業承継は、総じて遅れていることを示している。

文能(2013)は、40歳未満の時に「事業承継」を受けた企業の業績が、前経営者の業績より良くなったとの回答が全体の59.5%を占めており、60歳以上でバトンタッチしたグループでは、39.9%に留まる結果を示している。

中小企業庁(2016)は、商工会・商工会議所の経営指導員が、日々の巡回指導等を通じて中小企業経営者との間に信頼関係を構築している身近な存在であるとしている。

久保田(2020)は、鳥根県「事業承継に関するアンケート調査」の結果から、経営者が事業承継の懸案事項を相談した相手として上位を占めるのは「公認会計士・税理士」、「商工会議所・商工会の経営指導員、事業承継推進員」、「金融機関」などである一方、他の専門機関・専門家の相談割合はそれほど高くないことを示している。

先行研究から中小企業の事業承継においては、経営革新の重要性や商工会の役割が期待されていることがうかがえるが、その時期が遅れてきていることも指摘されている。また、地方の中小企業でM&Aによる事業承継は、規模や地域など条件面で折り合いがつかないこともあり、商工会の果たす役割について示唆されている。そこで事業承継を円滑に推進するための有効な手段について考察する。

4. 企業調査等

(1) 企業ヒアリング

企業の選定に当たっては、商工会から推薦を受けた兵庫県内の企業3社を選定した。

なお、3社のヒアリング日時は次のとおり、対象者はいずれも事業承継後の現社長である。

A社：2020年11月7日10時～、B社：11月21日10時～、C社11月21日13時～

表1 事業承継に関する企業ヒアリング比較表

内 容	A社	B社	C社
先代経営者との関係	親族内承継	親族内承継	親族内承継
後継者の社長就任時期	30才代(業績不振)	40才代(先代急逝)	30才代(先代急逝)
経営革新計画策定期	社長就任と同時期	社長就任の後	社長就任の後
経営革新の効果と 商工会の役割	企業の信用力向上、経営革新計画策定の商工会伴走型支援	商工会伴走型支援と青年部活動での社会貢献で企業力向上	商工会伴走型支援と低利融資を受けて、資金繰りに効果

出典:筆者作成

① A社

兵庫県淡路市にある製麺業を営む企業である。1909年に創業してから110年もの長きにわたる老舗企業である。

商工会としては、4代目から5代目へと事業承継するとき経営革新計画策定の支援で携わった。経営革新計画策定に至った経緯としては、会社の売上を上げるために新たなビジネスモデルを構築する必要が生じたためである。成文化された経営革新計画を県や専門家等の第三者にも納得してもらうことが必要と考えたのである。

次に事業承継時期については、若い段階で行ったことが成功要因であった。会社の売上低迷が続いていたため、もし事業承継が5～10年遅れていれば、資金不足で倒産に追い込まれていたかも知れないと語った。また、社長の権限と資金力を得ることが新事業展開の重要な要素である。

② B社

兵庫県豊岡市の企業であり、1970年に設立され、従来の建設業、不動産業のノウハウと豊富な地域資源とを融合させたロハス生活提案と農地付きの住宅販売による定住促進をはかる新しいビジネスモデルの構築によるイノベーションの実現により、2011年に経営革新の承認を得た。

また、新たに農業生産法人の会社を立ち上げ、農産物製造販売等に係るイノベーションの実現に成功し、2012年にも経営革新の承認を得た。

事業承継は、先代が急逝した後で後継者としてまだ若かったことや経験が無かったこともあり、親戚がいったん継承しその後で正式に社長に就任した。準備不足による引継ぎは、やはり社内外ともに

大変厳しい環境下であった。

商工会青年部の部長を務め、中小企業家同友会に加盟するなどの社会貢献活動が経営革新と相互に相乗効果を発揮している。

③ C社

兵庫県多可町にある企業で地場産業の播州織におけるファッション、アパレル関連製品の企画・製造・販売を行う企業であり、海外にも拠点を有している。

1948年創業の老舗企業であり、グループ企業も70周年を迎えている。2011年に先代が急逝したため、急遽若くして事業承継することになった。白紙の状態から引継いだことによって、思い切った社内改革や経営革新計画策定に取り組むことができたのではないと思われる。

また、経営革新の承認を得るメリットとしては、借金を抱えて継承したことからの資金繰りが厳しい中で、金融機関から低利で融資を受けることができたことである。社外からの信頼は高まったものの社内的な評価はあまり得られなかったため、社内改革に取り組むことになった。

(2) 兵庫県の「経営革新計画支援事例集」より
3社を抜粋

① D社

兵庫県淡路市にある養鶏場と小売業を営む企業である。2012年に経営革新の承認を受けている。また、商工会と大学の産学連携により、CSRの一環として養鶏場のきつい臭いに新たな手法を用いて低減することで周辺住民への配慮を行って大変喜ばれている。

表2 事業承継に関する企業ヒアリング比較表

内 容	D社	E社	F社
先代経営者との関係	親族内承継	親族内承継	親族内承継
経営革新計画策定時期	社長就任の前	社長就任の後	社長就任の後
経営革新の効果と 商工会の役割	経営革新で新商品開発、商工会 産学連携でCSR（信用創造）	商工会伴走型支援と青年部活 動、経営革新計画で企業力向上	商工会伴走型支援と経営革新策 定への誘導で社内に好影響

出典：筆者作成

経営者の急逝による準備不足な中、若い段階での事業承継は社内外からリスクを伴った。新商品を企業の日玉とし販路開拓に取組み、継承した養鶏場を企業の柱として健全経営へと導いた。

② E社

兵庫県豊岡市の企業であり、「海の家」を運営し山陰海岸ジオパークを満喫するジオカヌー&スノーケリング体験ツアーなどを企画している。経営革新は、2013年と2018年の2回承認を受けている。商工会青年部に入会したこともあり、青年部の仲間や商工会職員から「経営革新計画の策定に挑戦してみてもどうか」とのアドバイスを受け、サービス内容を改めて練ってみることにした。

後継者不在の企業であり、若い親戚を後継者として継承し、これを契機に経営革新による新サービスを創出した成功事例である。

③ F社

兵庫県淡路市の企業であり、石材加工販売及び仏具販売業を営んでいる。1906年に創業した100年以上の歴史と実績を持つ老舗企業であり、オリジナルシミュレーションソフトによる「見える墓石」システムづくりという墓石選びに新たな視点から革新的なアプローチを試みた。2012年に経営革新の承認を受けている。

経営革新承認の1年前に組織改編し、親から子への事業承継のタイミングで個人商店から会社組織（株式会社）に移行した。

経営革新への取組に大きな影響を与えたのは商工会の経営指導員であり、事業承継の手続きやその効果を現経営者と繰り返し話し合いをする中で、

中長期的な事業プランを磨き、経営革新の第一歩を踏み出すことができた。

(3) 日本政策金融公庫総合研究所の事例より 1社

G社は、兵庫県加東市にある播州織の老舗企業である。5代目は異分野へのチャレンジを進行しても聞く耳を持ってもらえなかった。タオルハンカチなど競合製品が台頭し、同社のハンカチの需要は減退した。

証券会社に務めていた5代目は、海外との競合に打ち勝つためにハンカチ以外の商品を手がけられないかと考え、若くして世代交代を決断してもらい異分野へ進出することができた。

また、2013年には、ストールの自社ブランドも設立した。先代は過去の成功体験があったがゆえに、従来の市場や製品から脱却できずにいた。その一方、成功体験を持たない5代目は先代にない視点を持ち、新たな事業機会を認識したことからプロダクト・イノベーションが生まれた。

(4) 「事業承継補助金」採択企業より5社

同補助金の目的は、事業再編、事業統合を含む事業承継を契機として経営革新等を行う中小企業・小規模事業者等に対し、その取組に要する経費の一部を補助することにより、世代交代を通じた我が国経済の活性化を図ることである。このように事業承継と経営革新を結び付けることを目的とした補助金と言える。

補助対象となるのは、後継者不在等により事業継続が困難になることが見込まれている中小企業者等に対する支援であり、主に経営者の交代を契

表3 令和元年度補正 事業承継補助金の採択企業より抜粋

市町名	交付申請者名	経営革新等に係る取組の標題	経営革新等認定支援機関名
尼崎市	八木 悠佑	女性をターゲットにした美容×整体鍼灸による売上拡大	尼崎商工会議所
豊岡市	細田 正平	RVパークと角打ち酒店の開業による事業の転換と発展	豊岡市商工会
西脇市	有限会社飛田モータース 飛田 正義	指定工場指定、シニアカー販売による顧客満足向上と生産性向上	西脇商工会議所
丹波市	丹波國大和株式会社 宅野 莉加	女性目線を追及したリフォームの提案による新たな顧客の獲得	丹波市商工会 (兵庫県商工会連合会)
朝来市	やくの麺業株式会社 山縣 直樹	うどん店の省力化をターゲットとした冷凍角生地 の量産化	朝来市商工会

出典：経済産業省「令和元年度補正 事業承継補助金」

機とした経営革新等を行う中小企業者等に対して、その取組に要する経費の一部を補助する類型(上限300万円)と、事業再編・事業統合を契機とした経営革新等を行う中小企業者等に対して、その取組に要する経費の一部を補助する類型(上限600万円)の2つである。いずれも補助率は、2/3以内である。

経済産業省の令和元年度補正予算において、同補助金の採択を受けた兵庫県内の事例を表3に示す。なお、採択された10ヵ所のうちの半数が、商工会・商工会議所の支援を受けている。

近年では、M&Aによる経営資源の引継ぎを支援するためのM&Aに係る専門家等の活用費用を補助するものもあり、この場合の経営革新等認定支援機関に商工会・商工会議所は少なく、税理士等の専門家が支援している事例が多く存在している。

(5) 企業インタビュー等の結果検証

各社とも商工会の伴走型支援を受けて、経営革新計画の策定に取組んでおり、第三者からの信用創造を可能とする要因となり、企業価値を向上している。また、補助金や融資を受けやすい環境をつくることができている。

事業承継の時期は、結果として3社ともに若い段階で行ったことが成功要因となっていた。逆に事業承継が5~10年遅れていれば、資金不足で倒産に追い込まれていたかも知れない。早めに後継候補を決定(育成)し、事業承継と経営革新を併せて行

うことにより、先代が急逝しても準備不足な中で慌てて継承することはなかった。

5. 結論

まず、事業承継を行う時期について、若いときに行う場合のメリットを考える。後継者は若い方が、経営革新のためのITやSNSなど環境変化に対応しやすいというメリットがある。また、旧世代層の権力構造を変え、若返りを図るメリットもある。デメリットは、経験・人脈不足等である。

次に高齢になってから行う場合のメリットについて考える。元気であれば何歳でも現役として、これまでの経験や人脈を活かすことができる。デメリットとしては、小規模事業者で経営者の年齢が70歳以上になると、約7割が減益傾向という状況になっている。

中小企業庁(2013)は、後継者への事業承継は、総じて遅れているものと推測している。過去の成功体験を忘れることができず、経営革新の気運が高まらないのではないかと考えられる。

文能(2013)は、代表権を移譲することで権限と資金が得られるため、新事業展開するための経営革新と事業承継を並行して若い段階から進めるメリットが大きいことを見出している。次に時期で重要な要素は、企業の経営状態である。会社の経営状態が安定している場合は、現経営者の求心力を十分に保ったまま事業承継することができるので、社

内トラブルが起りにくく事業承継はスムーズに進みやすい。

中小企業庁(2013)(2012年(株)野村総合研究所委託)の調査では、事業承継の時期として「ちょうど良い時期だった」と回答する割合が最も多い年齢層は、40~49歳となっている。

ヒアリング調査、事例集、先行研究等を踏まえ、いずれも若い段階で事業承継を行ったことが成功要因となっていた。ただし、先代の急逝で引き継いだケースを踏まえると、事業承継の時期は、後継者が経験と学習を積む時間を確保できた段階で事業承継するのが好ましいという結論に達した。

佐竹(2006)は、1999年の中小企業基本法改正の趣旨は、『経営革新』を柱とした中小企業起業化政策への転換を目指したものと述べており、全体底上げの政策から経営革新に取り組むやる気のある企業への集中化した支援へと変わったのである。中小企業庁では、事業承継を円滑に進めるため、「事業承継補助金」を受ける場合に経営革新の加点要因を設けている。このことを示したのが表3に記載した「事業承継補助金の採択企業」一覧である。

また、兵庫県においても「事業承継・引継ぎ支援センター」で中小企業を支援する商工会等とネットワークを構築することで、事業承継の円滑な推進を

図っている。

先行研究からは、佐竹(2008)、鈴木(2015)、神谷(2020)、落合(2015)が、それぞれ事業承継時における経営革新の重要性を述べている。

本研究においては、地方の小規模事業者に焦点を当てたことから、都市部の大企業のように税理士や弁護士等に依頼する資金・時間的な余裕や接点がないことなどから、商工会のような公的支援機関を活用することが有効であることがわかった。

そこで結論として、地方の小規模事業者にとって、事業承継の時点で企業の価値を向上させる経営革新計画の策定に一定の効果が見受けられた。そして、後継者の準備期間等を勘案した上で可能な限り若い段階で事業承継を行うことが、成功の一要因になることもわかった。そして、商工会の伴走型支援が、経営革新・事業承継に更なる相乗効果をもたらしていることも判明した。本稿においては、「適切な時期」・「経営革新計画策定」・「商工会の伴走型支援」という3つの要素を取り上げた。この3要素を融合することにより、事業承継の推進に相乗効果(付加価値)が生じ、事業承継を成功に導いていると考えられる。これを図式化すると図1のようになる。

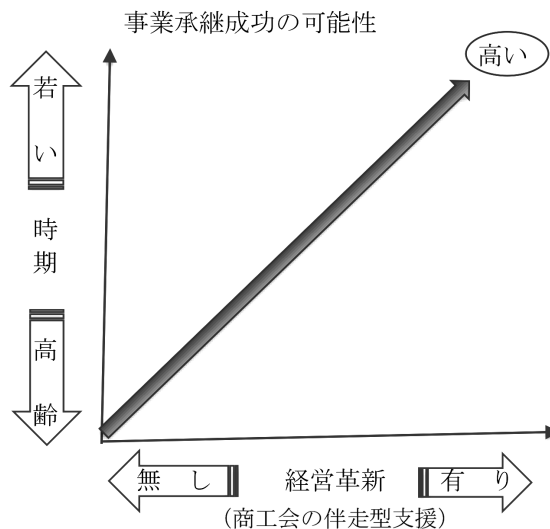


図1 事業承継の相関関係
出典:筆者作成

おわりに

本研究の意義としては、後継者が存在している企業において、事業承継を円滑に進める上で、適切な時期と企業価値を高めておくことが重要であり、商工会の伴走型支援による経営革新計画の策定が有効に機能することを明らかにした点である。

山下(2020)は、地域に強いことこそが地域小規模事業者の最大の強みであり、ヒトとヒトとの繋がりに活かしていくことが地域と地域小規模事業者の存立可能性を高めていると述べている。まさしく公的支援機関で地域に密着した商工会の活動が重要な役割を担うことを示していると思われる。

今後は、地方における地域密着型のM&A、学生や地域おこし協力隊等による後継者不在企業への第二創業の事例を検証し、地方における中小企業の存立にどのような効果や影響をもたらすかを研究課題としたい。

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言と丁寧な指導をしてくださった皆様に深く感謝します。調査および分析にあたり、兵庫県内の企業には、ご多忙の中多大な協力を頂きました。ここに感謝の意を表します。

文献

- 岡田悟(2007)「中小企業の事業承継問題—親族内承継の現状と円滑化に向けた課題—」『調査と情報』第601号, pp.135-139.
- 岡田知弘(2010)『地域づくりの経済学入門—地域内再投資力論—』自治体研究社, pp.135-139.
- 落合康裕(2017)「老舗企業における事業承継と世代間行動の連鎖性—福島・大和川酒造店における事例研究—」事業承継学会編(4), 文眞堂, p.77.
- 神谷宣泰(2020)「後継経営者の状況的学習と課題」『事業承継と中小企業—大廃業時代を生き抜く中小企業—』日本中小企業学会編(39), 同友館, p.3.
- 清成忠男(2009)『日本中小企業政策史』有斐閣, pp.86-88.
- 久保田典男(2020)「地方中小企業における事業承継の現状と課題—島根県内中小企業に対するアンケート調査の考察から—」『中小企業季報』2020 No.2, p.19.
- 近藤健一、中村嘉雄(2014)「地域における中小企業支援

- 体制の構築」『アジア大の分業構造と中小企業』日本中小企業学会編(33)同友館, pp.98-99.
- 佐竹隆幸(2006)「中小企業の問題と政策」『中小企業経営の諸問題』日本経営診断学会関西支部編, 八千代出版, pp.19-46.
- 佐竹隆幸(2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房, pp.131-135.
- 鈴木啓吾(2015)「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」『日本政策金融公庫論集』第29号, pp.29-41.
- 中小企業庁(2013)『中小企業白書』pp.126-127.
- 中小企業庁(2016)『事業承継ガイドライン』p.86.
- 中小企業庁(2017)『中小企業白書』p.362.
- 日本政策金融公庫総合研究所(2015)『事業承継で生まれ変わる—後継者による中小企業の経営革新—』pp.177-189.
- ひょうご産業活性化センター(2015)『経営革新計画支援事例集』p.37, p.51, p.53.
- 文熊照之(2013)「事業承継企業のイノベーション創出活動」『商経学叢』第165号, p.292.
- 山下紗矢佳(2014)「中小企業の海外展開事業展開とイノベーション」『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房, pp.137-139.
- 山下紗矢佳(2020)「地域中小企業による場の形成と地域振興に関する考察」『事業承継と中小企業—大廃業時代を生き抜く中小企業—』日本中小企業学会編(39), 同友館, p.126.