

中小企業問題としての事業承継に関する予備的考察 －岐阜県中小企業家同友会アンケート調査の分析から－

大 前 智 文

〈抄 録〉

本研究は岐阜県中小企業家同友会の「事業調査の実態に関わるアンケート調査」の分析・考察から、中小企業の事業承継に関わる中小企業問題の基礎的な分析視角を再構築するものである。アンケート調査の「現経営者の年齢」と「総従業員数」に基づくクロス分析から、中小企業に特有の不利性や問題性が解明され、それらの解決のためには「企業規模別の支援策の充実」に加え、「事前の取り組み」のメリットや「既存の経営資源の活用」のメリットを理論化するという方向性が導出された。

1. はじめに

日本経済ならびに地域経済の活力の源泉は中小企業である。しかし、日本の企業数ならびに中小企業数は1980年代後半をピークに減少を続けている。近年では、2009年の約421万者から、2016年には約359万者まで減少した。そのなかでも小規模企業¹⁾が2009年の約367万者から2016年には約305万者まで減少した。このような企業数ならびに中小企業数の減少に対して、創業・開業による増加に加え、現存企業の事業承継による維持についても検討すべき課題である。

事業承継については1980年代から90年代にかけて、バブル崩壊による景気の著しい低迷や中小企業を巡る金融環境の極端な悪化に加え、戦後復興期から高度経済成長期ごろまでに開業した中小企業の経営者が本格的な世代交代の時期を迎える等の背景から、研究・政策課題とし

て検討されてきた。そして、企業数ならびに中小企業数の減少が一時的なものでなく継続かつ傾向的であることが確認された2000年代ごろから、事業承継に関する本格的な調査ならびに研究が展開されるようになった。『2001年版中小企業白書』では、「円滑な事業承継の実現のために、中小企業の企業価値を左右しかねない重要な経営課題であるとの認識の下、事業承継を経営資源の維持・再生という観点からとらえる」²⁾と述べている。中小企業の事業承継は、事業体としての「維持」だけでなく「再生」、換言すれば「創業」と同様の性質を有するものとして把握する必要がある。

事業承継に関わる初期的な調査・研究として、2001年の中小企業庁による『事業承継・第二創業研究会中間報告書（事業体の継続・発展のために）』がある。報告書の中では「事業体の継続・発展という観点からは、経営革新に加え、事

大前 智文（おおまえ ともふみ）、岐阜協立大学経営学部講師

1) 企業の規模区分は中小企業基本法に基づく。なお、小規模企業は製造業・その他業種では従業員20人以下、商業・サービス業では従業員5人以下となる。

2) 中小企業庁（2001a）p.174

表1 全国の企業数の推移 2009年から2016年まで

全 国	2009 年		2016 年		2009 年→2016 年	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	2009 年比
中 小 企 業	4,201,264	99.7%	3,578,176	99.7%	-623,088	85.2%
うち中規模企業	535,903	12.7%	529,786	14.8%	-6,117	98.9%
うち小規模企業	3,665,361	87.0%	3,048,390	84.9%	-616,971	83.2%
大 企 業	11,926	0.3%	11,157	0.3%	-769	93.6%
合 計	4,213,190	100.0%	3,589,333	100.0%	-623,857	85.2%

出所：「平成 21 年経済センサス - 基礎調査」, 「平成 28 年経済センサス - 活動調査」より筆者作成
 ※企業の規模区分は中小企業基本法に基づく

業の承継, 更に経営資源を生かした後継者による新規事業の展開 (「第二創業」), あるいは, 第三者が事業体・雇用を引き継いでいく³⁾ ことが必要であると述べている。特に事業承継については「事業体の維持・発展の観点からは, 既存の事業体が, 従前の事業を円滑に維持すること (狭義の事業承継) のみならず, 新たな技術や市場に進出して大きく発展・変革させることも極めて重要である⁴⁾ と指摘している。つまり, 事業承継という語句あるいは概念は, 狭義には「事業体の継続」であり, 広義には「第二創業」と表現されるような企業の発展に関係する経営革新を内包しているのである。

2000 年代における中小企業の事業承継に関する研究の中で, 安田 (2005) は先行研究のサーベイから「ほとんど未開拓の分野である」⁵⁾ と論じた。その後は事業承継に関する調査・研究が盛んに行われてるようになり, その様々な実態が明らかになってきている。近年では各自治体や行政機関等が積極的に実態調査に乗り出

しており, 2018 年には東京商工会議所が 1 万件規模の「事業承継の実態に関するアンケート調査」を実施するなど枚挙に暇がない。また, その方向性としては事業承継を円滑に進める方法や事業承継を機会とした変化のあり方について, より具体的かつ技術的な経営技法に関する調査・研究が蓄積されつつある⁶⁾。

一方で, 異質多元な中小企業の事業承継に関する統一的な把握については, その理論化が進んでいるとは言い難い。近年では多種多様な中小企業のあり方に注目した各論が展開されているが, 事業承継の調査・研究が本格的に始まって十数年が経過した中で, その実態がどのようなものであるかについては再検討する必要がある。本研究では中小企業が中小企業であるがゆえに有する不利性や問題性はどのように変化したのかについて, 岐阜県ならびに岐阜県中小企業家同友会の事業承継に関するアンケート調査の分析・考察から, 中小企業問題としての事業承継についてアプローチする。

3) 中小企業庁 (2001b) p.2

4) 同上 p.32

5) 安田武彦 (2005) p.83

6) 堀越昌和 (2017) では, 日本における中小企業の事業承継の研究の現状と課題について体系的にまとめられている。その上で日本における中小企業の事業承継の課題として, 中小企業の異質多元性に着目した各論のさらなる展開の必要性を指摘している。

表2 岐阜県の企業数の推移 2009年から2016年まで

岐 阜 県	2009年		2016年		2009年→2016年	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	2009年比
中 小 企 業	82,601	99.9%	70,731	99.9%	-11,870	85.6%
うち中規模企業	9,335	11.3%	9,416	13.3%	81	100.1%
うち小規模企業	73,266	88.6%	61,315	86.6%	-11,951	83.7%
大 企 業	101	0.1%	89	0.1%	-12	88.1%
合 計	82,702	100.0%	70,820	100.0%	-11,882	85.6%

出所：「平成 21 年経済センサス－基礎調査」, 「平成 28 年経済センサス－活動調査」より筆者作成
 ※企業の規模区分は中小企業基本法に基づく

2. 岐阜県中小企業家同友会による「事業承継に関するアンケート調査」の分析

(1) 岐阜県における企業数の減少傾向と事業承継の実態

岐阜県においても企業数ならびに中小企業数の減少傾向が続いている。具体的には2009年の約8万3千者から、2016年には約7万1千者まで減少し、やはり小規模企業がその減少の大きな要因となっている。一方、中小企業のうち中規模企業（小規模企業以外）では81者増加しており、比較的堅調に推移している。企業数の減少による地方経済への影響は甚大であることが推測され、その対応は全国的なもの比して深刻性や緊急性を増す。

このような企業数の減少傾向に対する方策の一環として、岐阜県産業経済振興センターが行った「後継者問題に関する特別調査」（2016年）、「事業承継に関する特別調査」（2018年）が存在する。この特別調査では岐阜県における後継者問題や事業承継の実態の一端が解明されているが、その数値や傾向が意味するメカニズムや法則性までは言及されていない。また中小企業に特有の不利性や問題性の視点にも立脚してお

らず、これら調査から事業承継を具体的にイメージすることが難しいという課題が残った。

そこで岐阜県中小企業家同友会では、会員企業に対して「事業承継の実態に関するアンケート調査」（以下「岐阜県同友会アンケート調査」）を実施した。本研究ではこのアンケート調査結果に基づき、中小企業の事業承継の実態について、現経営者の年齢と総従業員数から見る。岐阜県同友会という具体的な組織のアンケート調査ではあるが、その分析による事業承継の実態の解明だけでなく、中小企業問題としての事業承継に関する基礎的な理論の再構築を目的とする。

(2) アンケート調査の概要と基本属性

岐阜県中小企業家同友会（以下「岐阜県同友会」とする）は中小企業経営者が自主的に参加・運営する任意団体である。岐阜県同友会では「よい会社」、「よい経営者」、「よい経営環境」を目指すことを基本的な理念として掲げており、その内部組織である政策委員会⁷⁾では年4回の景況アンケート調査に加え、年1回の特別アンケート調査を実施し、政策課題を調査・研究している。

7) 筆者は岐阜県中小企業家同友会政策委員会外部委員として参加している。

2019年度の取り組みである「事業承継に関する特別アンケート調査」は岐阜県同友会会員企業を対象に、オンライン・ネットワーク・サービス「e-doyu」によるWEBアンケート集計を基本としつつ、ファクシミリまたは郵送での回答を受け付けた。実施期間は2020年2月28日から3月31日まで、送信数は709社、返信数は154社、回答率は約22%を得ている。これは岐阜県同友会の全体を反映するだけでなく、当該地域における各自治体、行政機関、金融機関、経済団体等が行う調査の規模と遜色のない、中小企業の事業承継の実態に関するアンケート調査として成立している。

岐阜県同友会アンケート調査の基本属性は以下の通りである。その主要業種では「製造業」(60件, 39.0%)の割合が高く、次いで「建設業」(35件, 22.7%)、「サービス業」(32件, 20.8%)、「流通小売業」(17件, 11.0%)、「その他」(10件, 6.5%)と続く。岐阜県ではすべての事業所のうち14.4%(全国8.8%)を製造業が占めており、この割合は全国トップとなっているという統計的な実態を反映している。

総従業員数では「10~29名」(58件, 37.7%)、「1~9名」(49件, 31.8%)、「30~99名」(40件, 26.0%)となっている。これは岐阜県の実態「1~9名」(78,018事業所, 79.2%)、「10~29名」(15,092事業所, 15.3%)、「30~99名」(4,110事業所, 4.2%)をそのまま反映しているわけではないが、各総従業員数層のバランスは取れている。なお、総従業員数は企業規模の指標としてクロス分析に利用する。

現経営者の年齢は「40歳代」(59件, 38.3%)、「50歳代」(44件, 28.6%)、「60歳以上」(43件, 27.9%)となっており、各年齢層でバランスが取れている。また、現経営者の年齢はクロス分

析に利用する。

業歴では「50年以上」(64件, 41.6%)、「30年以上50年未満」(51件, 39.1%)となっており、30年以上の業歴を誇る会員企業が大多数を占めている。

最後にアンケート回答会員企業の2019年の景況感は「普通」(50件, 32.5%)、「やや良かった」(43件, 27.9%)、「やや悪かった」(26件, 16.9%)となっており、総じて『「普通」から「やや良い」』傾向であった。

このような基本属性に基づき、事業承継に関する回答の傾向について、現経営者の年齢と企業規模を表す総従業員数のクロス集計から分析を進める。なお、現経営者の年齢における「40歳未満」、総従業員数における「0名(経営者のみ)」、「100名以上」は回答件数が少ないため参考に留める。

(3) 現経営者の年齢クロス分析

事業承継の準備状況と現経営者の年齢をクロスした図1を見る。「40歳代」では「まったく準備していない」(26件, 44.1%)、「あまり準備していない」(14件, 23.7%)の割合が大きい。また「何を準備したらよいか分からない」(3件, 5.1%)はこの層の回答である。「50歳代」では「まったく準備していない」(14件, 31.8%)、「あまり準備していない」(12件, 27.3%)の割合が大きい、「ある程度準備している」(12件, 27.3%)、「十分準備している」(5件, 11.4%)の回答も目立つ。「60歳以上」では「ある程度準備している」(25件, 58.1%)の割合が大きい。実際には現経営者の年齢が「60歳以上」となった段階で事業承継が具体的に進むという傾向がある。

後継者(候補)に関する意向と現経営者の年

年齢をクロスした図2を見る。「40歳代」では「事業を承継したいが決めていない」(21件, 35.6%)と「まだ必要ではない」(21件, 35.6%)の割合が大きい。「50歳代」では「事業を承継したいが決めていない」(17件, 38.6%)の割合が大きい、「後継者を決めている」(12件, 27.3%)の割合も大きい。「60歳以上」では「後継者を決めている」(28件, 65.1%)の割合が大きい。つまり、現経営者の年齢が「60歳以上」となった段階で後継者を決める傾向がある。

事業承継相手と現経営者の年齢をクロスした図3を見る。「子ども・親族」が「40歳代」(24件, 40.7%)、「50歳代」(20件, 45.5%)、「60歳代」(33件, 76.7%)と割合が大きい。ただし、「40歳代」では「特に考えていない」(17件, 28.8%)、「50歳代」では「社内役員・従業員」(11件, 25.0%)の割合も大きい。これは、事業承継が具体的に進んでいない「40歳代」や「50歳代」では「子ども・親族」以外にも様々な可能性を模索しているが、「60歳以上」という現実的かつ具体的な段階になると、やはり「子ども・親族」を後継者として指名する傾向がある。

事業承継予定期間と現経営者の年齢をクロスした図4を見る。「40歳代」では「分からない」(35件, 59.3%)の割合が大きい。「50歳代」では「10年程度」(21件, 47.7%)、「60歳以上」では「できる限り早く」(12件, 27.9%)、「3年程度」(11件, 25.6%)、「5年程度」(10件, 23.3%)の割合が大きい。現経営者が「60歳以上」となり、具体的に後継者を決めた後に、比較的短時間⁸⁾で事業承継しようとする実態がある。

事業承継の課題と現経営者の年齢をクロスし

た図5・表3を見る。選択肢が複数あるため回答をグループ化して分析する。「40歳代」、「50歳代」ともに「後継者の選定・確保」と「後継者の教育・育成」を合計した「人(経営)」に関する回答(「40歳代」では59件、「50歳代」では46件)が最も大きな割合を占める。一方で、「60歳以上」では「人(経営そのもの)」に関する回答(21件)の割合は小さい。また、「60歳以上」では「税金対策」、「株式の集約や譲渡」、「設備や不動産の引き継ぎ」、「借入金や債務保証の引き継ぎ」、「利害関係者間の調整」を合計した「資産」に関する回答(47件)と、「経営理念や事業計画の承継や策定」、「顧客や取引先等との関係維持」、「会社組織の維持や見直し」、「技術やノウハウの承継」を合計した「技術や組織」に関する回答(42件)の割合が大きい。現経営者が「60歳以上」となり、後継者を決めることで「人(経営)」に関する承継を終えた後、「資産」と「技術・組織」の承継を進めるという流れがある。

最後に事業承継の相談先と現経営者の年齢をクロスした図6を見る。「税理士・会計士・コンサルタント・弁護士」という専門家の割合がどの年齢層でも最も割合が大きい。ただ「40歳代」(25件, 42.4%)から、「50歳代」(25件, 56.8%)、「60歳以上」(27件, 62.8%)と、現経営者の年齢層が上がるにつれて割合が大きくなる。専門家への相談は「人(経営)」というよりは、「資産」や「技術・組織」という具体的かつ技術的な要素の承継に関して活用される傾向がある。

これら傾向をまとめると、現経営者が「40歳

8) 中小企業庁(2016)では事業承継計画期間を10年程度と定めている。また中小企業庁(2017)においても5年から10年を事業承継期間の目安としている。

代]、「50歳代」の段階では様々な可能性を模索しつつ、事業承継の第一歩である後継者（候補）の決定・指名、換言すれば「人（経営）」の段階で留まっている。一方「60歳以上」になると後

継者が決定し、「資産」と「技術・組織」に関する要素を早急に進めようとしている実態がある。

図1 事業承継の準備状況×現経営者の年齢

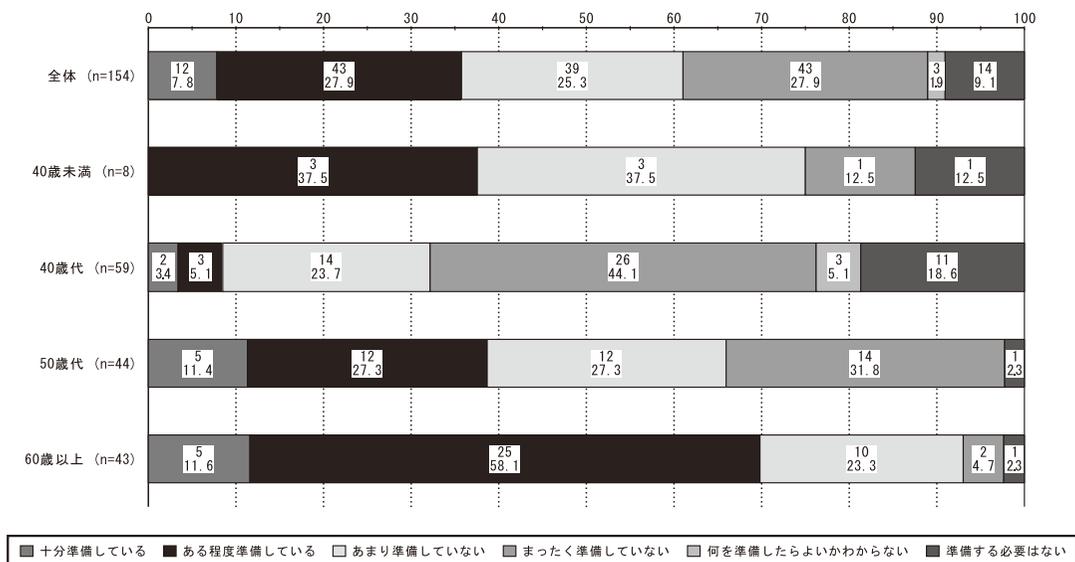


図2 後継者（候補）に関する意向×現経営者の年齢

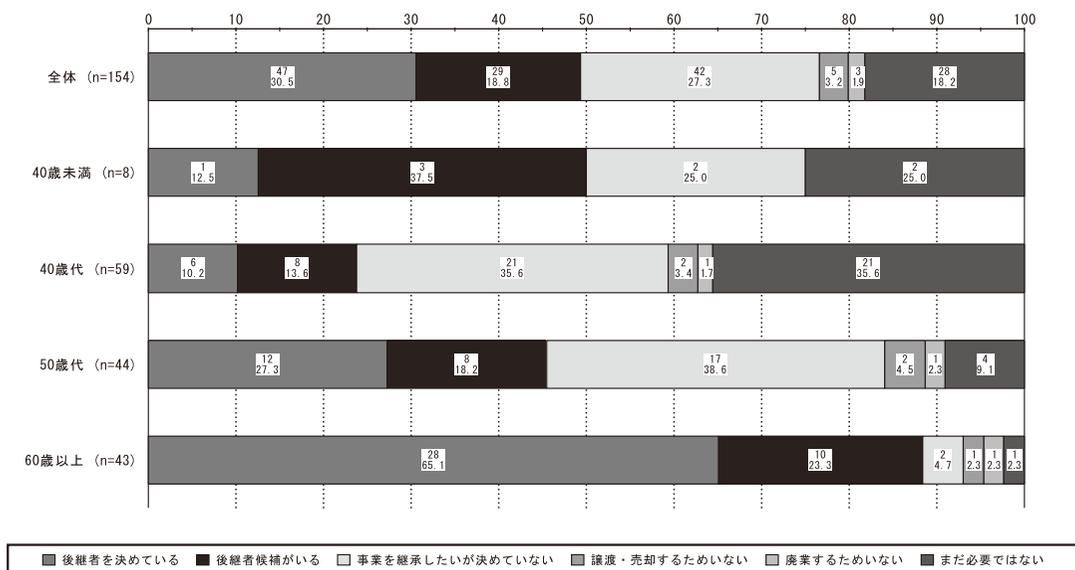


図3 事業承継相手 × 現経営者の年齢

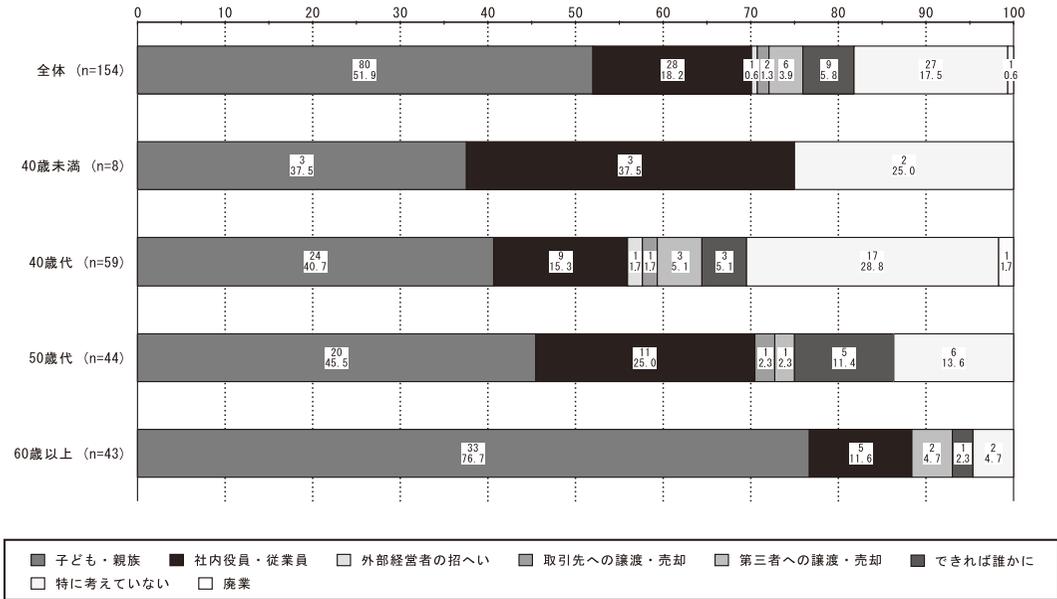


図4 事業承継予定期間×現経営者の年齢

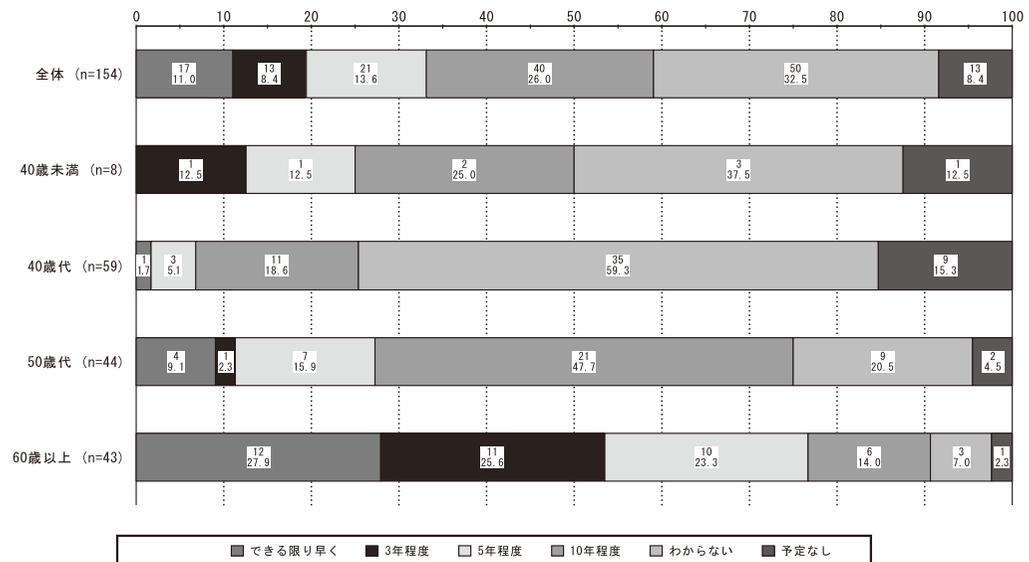
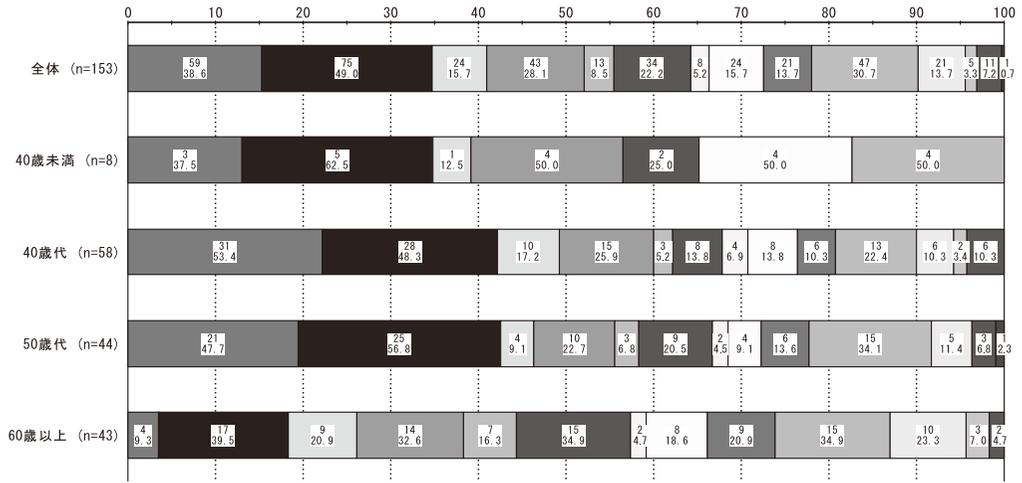


図5 事業承継の課題×現経営者の年齢



※複数回答のため割合は100%を超える

表3 事業承継の課題×現経営者の年齢

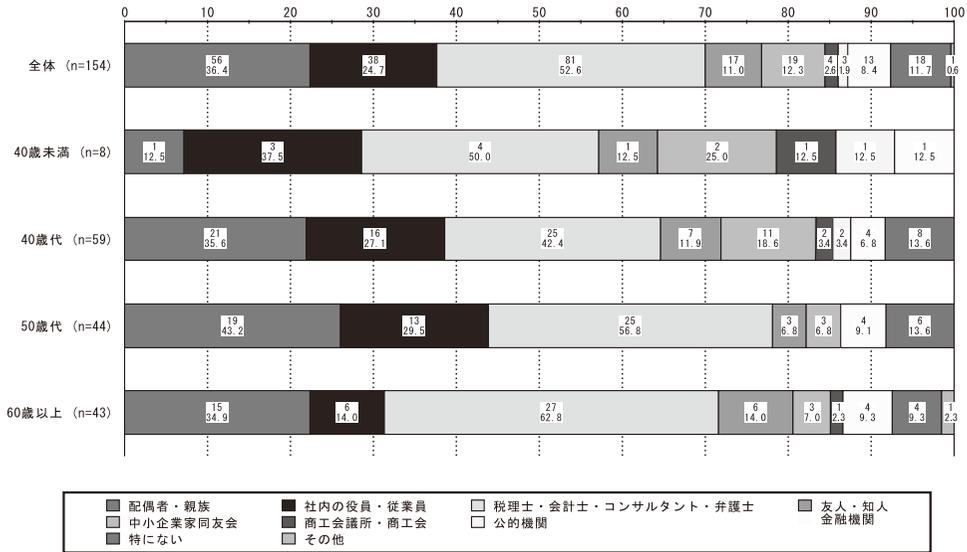
上段：度数 下段：%

	現 経 営 者 の 年 齢	n	事業承継の課題													
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
全体	n=153		59	75	24	43	13	34	8	24	21	47	21	5	11	1
			38.6	49.0	15.7	28.1	8.5	22.2	5.2	15.7	13.7	30.7	13.7	3.3	7.2	0.7
40歳未満	n=8		3	5	1	4	—	2	—	4	—	4	—	—	—	—
			37.5	62.5	12.5	50.0	—	25.0	—	50.0	—	50.0	—	—	—	—
40歳代	n=58		31	28	10	15	3	8	4	8	6	13	6	2	6	—
			53.4	48.3	17.2	25.9	5.2	13.8	6.9	13.8	10.3	22.4	10.3	3.4	10.3	—
50歳代	n=44		21	25	4	10	3	9	2	4	6	15	5	—	3	1
			47.7	56.8	9.1	22.7	6.8	20.5	4.5	9.1	13.6	34.1	11.4	—	6.8	2.3
60歳以上	n=43		4	17	9	14	7	15	2	8	9	15	10	3	2	—
			9.3	39.5	20.9	32.6	16.3	34.9	4.7	18.6	20.9	34.9	23.3	7.0	4.7	—

※複数回答のため割合は100%を超える

①後継者の選定・確保	②後継者の教育・育成	③税金対策	④株式の集約や譲渡
⑤設備や不動産の引き継ぎ	⑥借入金や債務保証の引き継ぎ	⑦利害関係者間の調整	⑧経営理念や事業計画の継承や策定
⑨顧客や取引先等との関係維持	⑩会社組織の維持や見直し	⑪技術やノウハウの継承	⑫円滑な譲渡や売却、廃業
⑬特になし	⑭その他		

図6 事業承継の相談先×現経営者の年齢



※複数回答のため割合は100%を超える

(4) 総従業員数クロス分析

事業承継の準備状況と総従業員数をクロスした図7を見る。「1~9名」では「まったく準備をしていない」(17件, 34.7%)の割合が大きいことに加え、「準備する必要はない」(10件, 20.4%)が一定数存在する。「10~29名」では「十分準備している」(9件, 15.5%),「ある程度準備している」(18件, 31.0%)と準備している傾向が見られる。ただし、これは当該総従業員数の企業において現経営者が高齢となり事業承継が進んでいるという特殊な事情による影響が大きいと推測される。「30~99名」の「ある程度準備している」(14件, 35.0%)も同様である。ここでは総従業員数が比較的少ない層において事業承継に無関係あるいは無関心の企業が一定数存在することに注目する。

後継者(候補)に関する意向と総従業員数をクロスした図8を見る。この図についても現経営者の年齢との関係から、各総従業員数層に

「後継者を決めている」、「後継者候補がいる」という回答が一定数存在する。その中でも「1~9名」では全体に比してその割合が小さい。その一方で「譲渡・売却するためいない」(3件, 6.1%),「廃業するためいない」(3件, 6.1%)が存在する。また「まだ必要ではない」(12件, 24.5%)の割合も比較的大きい。つまり、「1~9名」の比較的総従業員数が少ない層の事業承継の選択肢は多様であることが推測される。

事業承継相手と総従業員数をクロスした図9を見る。各総従業員数の層で「子ども・親族」が占める割合が大きい。「1~9名」では「特に考えていない」(13件, 26.5%)の割合が大きいことに加え、「外部経営者の招聘」(1件, 2.0%),「取引先への譲渡・売却」(2件, 4.1%),「第三者への譲渡・売却」(2件, 4.1%),「できれば誰かに」(4件, 8.2%),「廃業」(1件, 2.0%)という多様な回答が存在する。また、「1~9名」の「社内役員・従業員」(6件, 12.2%)が、「10

～29名」(9件, 15.5%), 「30～99名」(10件, 25.0%)と割合が大きくなる。

事業承継予定期間と総従業員数をクロスした図10を見る。「1～9名」では「分からない」(21件, 42.9%)の割合が大きいことに加え、「予定なし」(9件, 18.4%)が存在する。「10～29名」と「30～99名」を比較すると、「10年程度」以下の占める割合が前者のほうが大きく、総従業員数が比較的多くなると事業承継予定期間が長期化する傾向がある。

事業承継の課題と総従業員数をクロスした図11・表4を見る。各総従業員数の層で「後継者の選定・確保」, 「後継者の教育・育成」の割合が大きい。「1～9名」の「株式の集約や譲渡」(4件, 8.3%)が, 「10～29名」(18件, 31.0%), 「30～99名」(16件, 40.0%)と割合が大きくなっている。同様に, 「1～9名」の「会社組織の維持や見直し」(12件, 25.0%)が, 「10～29名」(19件, 32.8%), 「30～99名」(15件, 37.5%)と割合が大きくなっている。特に「1～9名」では様々な回答の割合がそれぞれやや小さいことに加え, 「特になし」(8件, 16.7%)が存在する。

最後に事業承継の相談先と総従業員数をクロスした図12を見る。「1～9名」では「配偶者・親族」(23件, 46.9%)の割合が大きい。また, すべての総従業員数の層で「税理士・会計士・コンサルタント・弁護士」という専門家の割合が大きい。「1～9名」(21件, 42.9%)が, 「10～29名」(32件, 55.2%), 「30～99名」(22件, 55.0%)となり, 総従業員数が多くなるにつれて割合が大きくなる。

これら傾向をまとめると, 事業承継は現経営者の年齢に大きく影響を受けるものの, 総従業員数にも一定の影響を受けることが推測される。まず「1～9名」の層では, 譲渡・売却や廃業を

選択肢に含めつつ柔軟に事業承継を進めようとしている, あるいは, 事業承継そのものを課題として認識していない企業が一定数存在している。同時に, 「1～9名」の層では事業承継そのものについて「何をすればよいかわからない」というように, やや混乱している傾向がある。一方, 総従業員数が多くなるにつれ, 事業承継の重要性が増大するとともに, 第三者の専門家を積極的に活用し, その課題が明確化する傾向がある。

図7 事業承継の準備状況×総従業員数

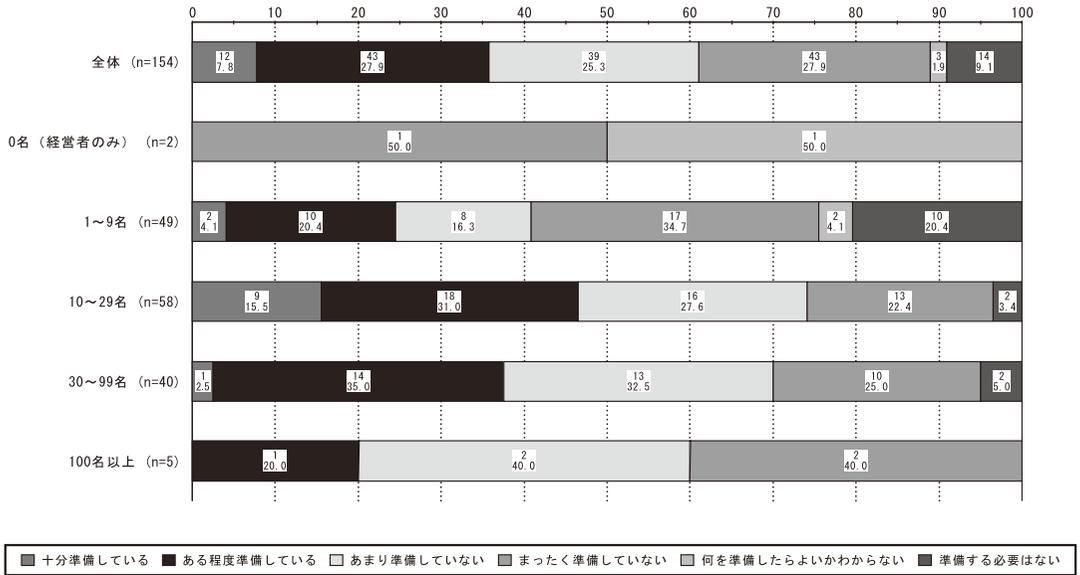


図8 後継者 (候補) に関する意向×総従業員数

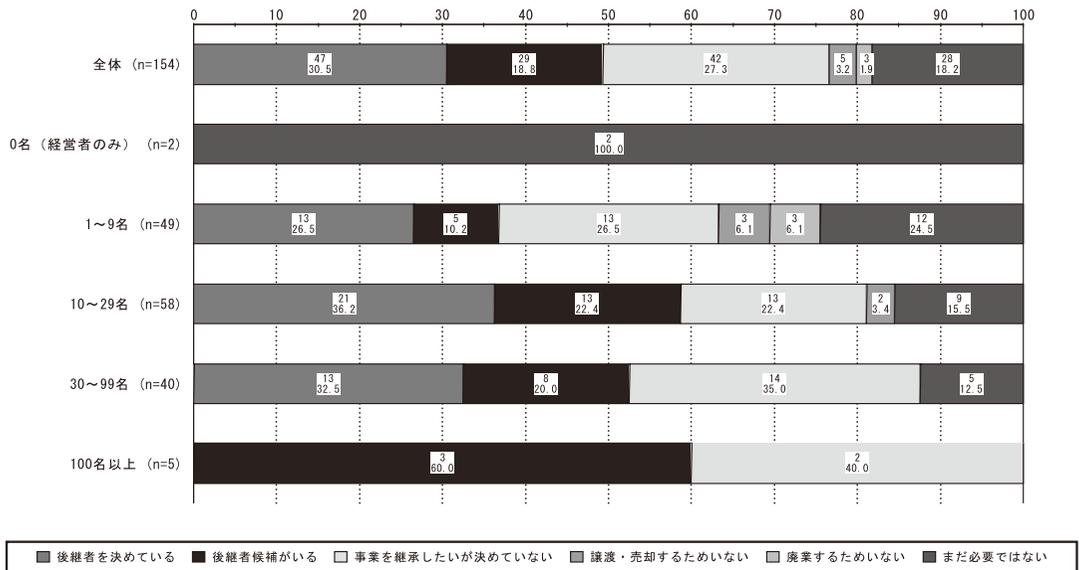


図9 事業承継相手×総従業員数

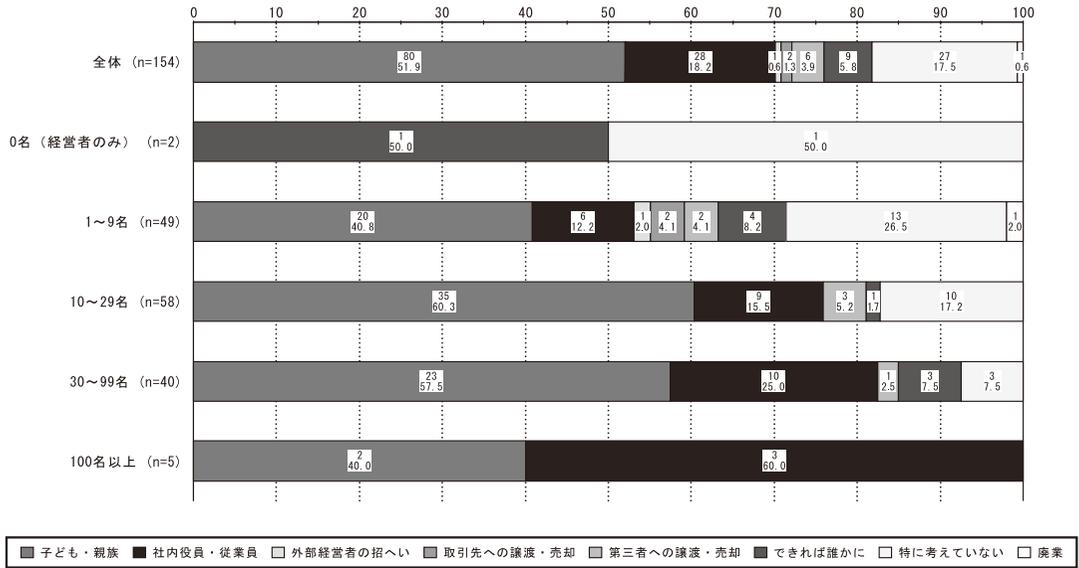


図10 事業承継予定期間×総従業員数

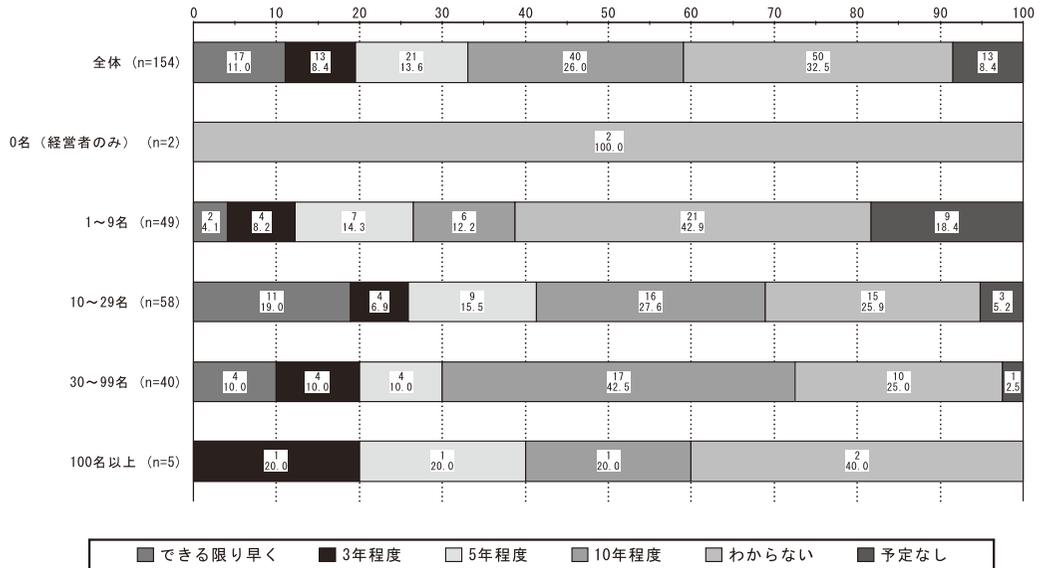
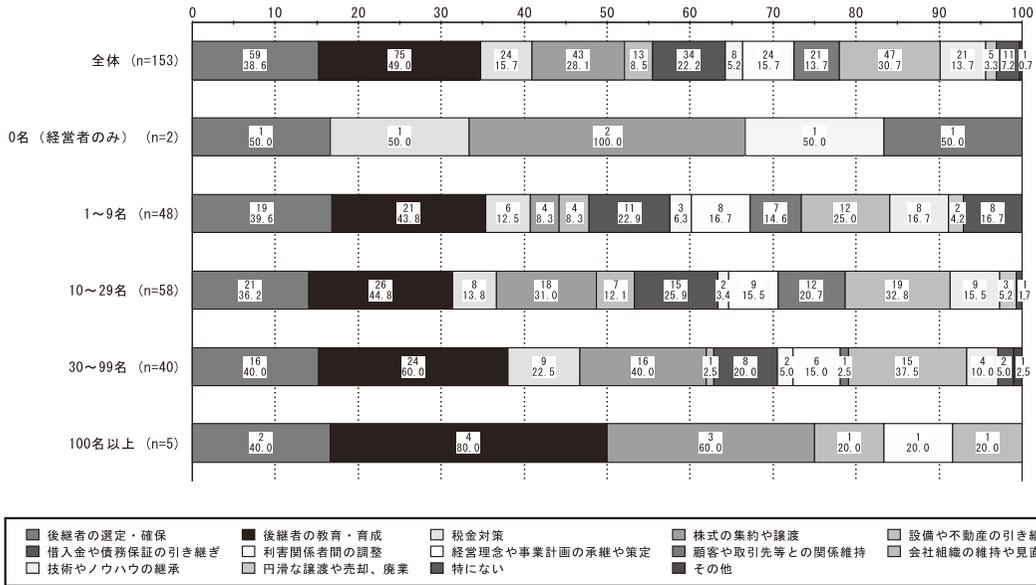


図11 事業承継の課題×総従業員数



※複数回答のため割合は100%を超える

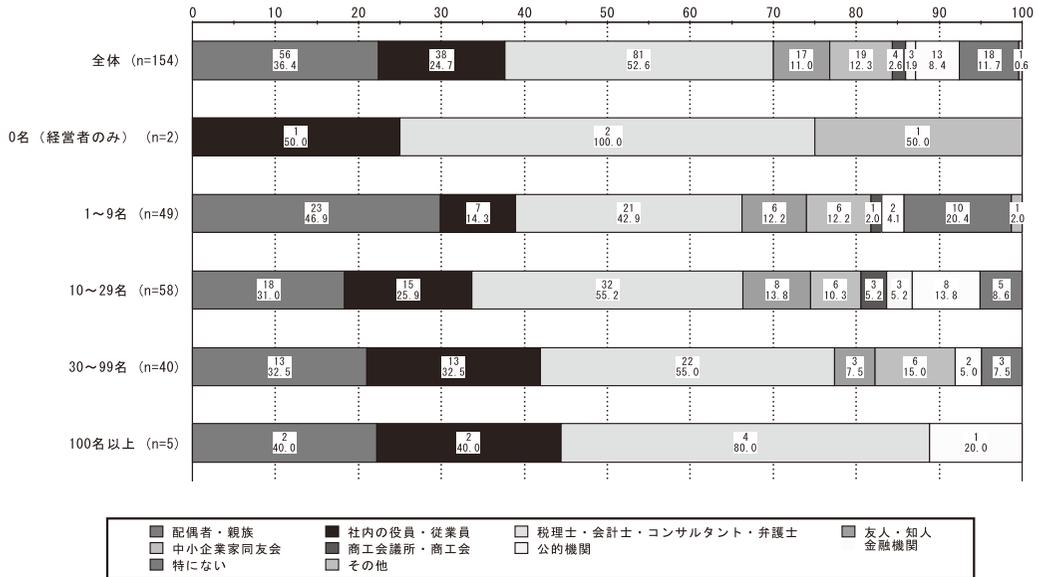
表4 事業承継の課題 × 総従業員数

		事業承継の課題														
		上段：度数 下段：%														
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	
総従業員数	全体	n=153	59	75	24	43	13	34	8	24	21	47	21	5	11	1
			38.6	49.0	15.7	28.1	8.5	22.2	5.2	15.7	13.7	30.7	13.7	3.3	7.2	0.7
	0名 (経営者のみ)	n=2	1	—	1	2	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—
			50.0	—	50.0	100.0	—	—	50.0	—	50.0	—	—	—	—	—
	1~9名	n=48	19	21	6	4	4	11	3	8	7	12	8	2	8	—
			39.6	43.8	12.5	8.3	8.3	22.9	6.3	16.7	14.6	25.0	16.7	4.2	16.7	—
10~29名	n=58	21	26	8	18	7	15	2	9	12	19	9	3	1	—	
		36.2	44.8	13.8	31.0	12.1	25.9	3.4	15.5	20.7	32.8	15.5	5.2	1.7	—	
30~99名	n=40	16	24	9	16	1	8	2	6	1	15	4	—	2	1	
		40.0	60.0	22.5	40.0	2.5	20.0	5.0	15.0	2.5	37.5	10.0	—	5.0	2.5	
100名以上	n=5	2	4	—	3	1	—	—	1	—	1	—	—	—	—	
		40.0	80.0	—	60.0	20.0	—	—	20.0	—	20.0	—	—	—	—	

※複数回答のため割合は100%を超える

①後継者の選定・確保	②後継者の教育・育成	③税金対策	④株式の集約や譲渡
⑤設備や不動産の引き継ぎ	⑥借入金や債務保証の引き継ぎ	⑦利害関係者間の調整	⑧経営理念や事業計画の継承や策定
⑨顧客や取引先等との関係維持	⑩会社組織の維持や見直し	⑪技術やノウハウの継承	⑫円滑な譲渡や売却、廃業
⑬特になし	⑭その他		

図12 事業承継の相談先×総従業員数



※複数回答のため割合は100%を超える

3. 中小企業問題としての事業承継のあり方に関する考察

現経営者の年齢と総従業員数から中小企業における事業承継の実態について、中小企業問題の分析視角から考察する。

(1) 現経営者の年齢クロス分析から導出される課題 一事前の取り組み

アンケートの分析から、現経営者の年齢と事業承継のあり方に深く関係していることが推測される。現経営者が「40歳代」、「50歳代」の段階では様々な可能性を模索しつつ、事業承継の第一歩である後継者（候補）の決定・指名、換言すれば「人（経営）」の段階で留まっている。一方「60歳以上」になると、やはり「子ども・親族」という血縁者を後継者として、「資産」と「技術・組織」に関する要素を早急に進めようと

している実態がある。

このような傾向は目新しいものではなく、中小企業の事業承継に関する初期的な調査・研究のなかでも指摘されているものである。中小企業庁から2001年に発行された『事業承継・第二創業研究会中間報告（事業体の継続・発展のために）』では「中小企業経営の一般的特徴は、経営と所有が一致していること、株主（出資者）・債権者（金融機関・取引先）が少数であること」⁹⁾と指摘している。また、『事業承継関連法制等研究会中間報告』では「中小企業の経営における一般的特徴は、経営と所有とが一致していることであり、中小企業における人的資本はオーナー経営者などの特定少数者に依存している傾向が強い」¹⁰⁾と指摘している。中小企業では、企業と経営者とがほぼ一体であるために、その

9) 中小企業庁（2001b）p.1

10) 中小企業庁（2005）p.3

事業承継は事業継続上のリクスでありながら、それを積極的に進めることは困難である。

その要因として、同報告書は「中小企業においては、事業承継に係る事前の取り組みについての困難性が指摘される…（中略）…現経営者にあっては、自らの経営から退出について早期に着手するインセンティブがなく、自らの老後の生活保障の観点や父権の維持等の個人的な事情も絡み、経営交代に係る方針や姿勢をなかなか明らかにしない行動が取られがちである」¹¹⁾と指摘している。加えて、現経営者だけに問題の所在があるのではなく、「親族や従業員といった後継人材にあっては、事業の継承が先代経営者の死亡や健康上の理由による引退を前提としていることも多く、こうした話題に言及すること自体憚られる状況が想定される」¹²⁾と推測している。そして、金融機関や税理士等の専門家も「多くは（事業承継を）経営者一族のプライベートな問題として捉えて、…（中略）…事業承継に事前に取り組むことは一種のタブーとなっており、このことがお互いに事業承継に積極的に取り組まない縮小均衡をもたらしている可能性がある」¹³⁾と述べている。

岐阜県同友会アンケート調査の結果には、2000年代初頭から中小企業経営者の事業承継への対応状況はあまり改善されていない実態が表れている。特に「事前の取り組み」という課題については、その対応が進んでいないことが分かる。このことから中小企業では企業と経営者とがほぼ一体となる傾向が存在するために、その事業承継は事業継続上のリクスでありなが

ら、それを積極的に進めることが困難であるという中小企業に特有の不利性や問題性の深刻さを確認することができる。

この矛盾の解決は困難であるが、その方向性については早期の調査・研究において指摘されている。『事業承継関連法制等研究会中間報告』は「全体で見ると事前に何らかの取り組みを行ったほうが、取り組みを行わなかった場合よりも承継が『成功』するケースが高い」¹⁴⁾と論じている。なお、事前の取り組みとは「投資への打診」や「後継者への権限の一部を移譲」、「金融機関への事前説明」などである。ただし、これら事前の取り組みがどのようなメカニズムによって事業承継を成功に導くのかについては調査・研究の蓄積が始まったばかりである。

事業承継に関する事前の取り組みを行うことにより企業間競争において有利な条件や立場を獲得・構築することができるという感触はあるものの、その理論的なメカニズムの解明は進んでいない。このような中小企業問題の解決を志向するため、具体的には事業承継に関する事前の取り組みから「人（経営）」、「資産」、「技術や組織」を円滑に承継するとともに、事業承継を「第二創業」の契機として、その経営革新あるいは自己変革による成長・発展を遂げた事例を積極的に分析する必要がある。また、事業承継の決定的な契機が後継者（候補）の決定・指名だとすれば、その育成に関する事前の取り組みについても注目する必要がある。

11) 同上 p.8

12) 同上 p.8

13) 同上 p.8

14) 同上 p.8

(2) 総従業員数クロス分析から導出される課題 —企業規模別の支援と既存の経営資源の活用—

アンケートの分析から、事業承継は現経営者の年齢に大きく影響を受けるものの、総従業員数によっても影響を受けていることが推測される。「1～9名」の層では、譲渡・売却や廃業を選択肢に含めつつ柔軟に事業承継を進める、あるいは事業承継そのものを問題視していない企業が一定数存在している。総従業員数が少なく企業規模が小さいということは小回りが利き、従業員の独立も比較的容易であると推測される。しかし同時に、「1～9名」の層では事業承継そのものについて「何をすればよいかわからない」というように、事業承継を志向しながらもやや混乱している傾向がある。「企業規模が小さければ小さいほど不利性や問題性が深刻になる」というような単純な傾向としては現れないのである。

一方、総従業員数が多くなるにつれ、事業承継の重要性は増大するとともに、事業承継に投下することができる費用は増加する。企業規模拡大により「人（経営）」の承継に関わる責任は大きくなり、「資産」、「技術や組織」の引き継ぎは複雑化する。このために企業規模の拡大に伴い第三者の専門家を活用する傾向が強くなり、その結果として事業承継の課題が比較的明確化している。また総じて、比較的総従業員数が多い会員企業では、比較的総従業員数が少ない会員企業に比べて、後継者に「社内の役員・従業員」を登用することに寛容な傾向がある。

「1～9名」、「10～29名」、「30～99名」では事

業承継の課題や対応が異なる。特に比較的総従業員数が少ない（比較的企業規模が小さい）中小企業に対するアプローチが必要である。そもそも比較的総従業員数が多く、企業規模が大きくなれば行政機関や金融機関から何らかのアプローチがある場合が多く、手の施しようがない問題とまでは発展しない傾向がある¹⁵⁾。このために事業承継について立ち竦んでいる比較的企業規模が小さい中小企業に対する丁寧な支援策が必要となる。

円滑な事業承継だけでなく、日本経済ならびに地域経済の競争力あるいは活力の源泉である中小企業のボリュームを維持・発展させるという方面から、廃業については特別の対策が必要となる。理論的にはゼロから創業するよりも、先代のリソースを活かすほうが競争において有利となる。この点についても早期の調査・研究では言及している。『事業承継・第二創業研究会中間報告（事業体の継続・発展のために）』では「第二創業には、事業体が有している既存の経営資源（技術、人材、取引先、信頼等）を活用できるため、事業展開上のリスクを軽減できるというメリットが有る。また、我が国では、新設企業よりも、既存の企業の方に相対的に多くの優れた経営資源が存在しているのが現実である」¹⁶⁾と指摘している。この点に関する理論的な基礎が必要となる¹⁷⁾。

このように事業承継を組織運営に関わる具体的かつ技術的な課題としてだけでなく、中小企業問題に基づく理論的な課題として再認識する必要がある。

15) 岐阜県同友会アンケート調査の検討会においても、総従業員数が多い・企業規模が大きい会員企業には行政機関や金融機関から何らかの支援や助言があるという意見があった。

16) 中小企業庁（2001b）p.32

17) これは『2019年版 中小企業白書』第二部「経営者の世代交代」においても再注目されている視点である。

4. まとめ

岐阜県同友会アンケート調査の分析から、事業承継に関する初期的な調査・研究において指摘された課題が残されたままである実態を確認した。中小企業における事業承継の問題性は根が深い。その解決のためには、経営と所有とが一致しているために経営者の年齢に代表される属人的な要因の影響を排除するという非現実的な方向性よりは、事前の事業承継の準備にメリットがある点を現実的かつ理論的に解明し、蓄積する必要がある。もう一方、企業規模の問題について、比較的規模の小さい企業の事業承継の多様性について着目し、既存の経営資源を活用する、あるいは既存のビジネスによる利益を源泉とすることで、事業展開におけるリスクを軽減することができるメカニズムを理論化する必要がある。これは決して目新しい視点ではないが、事業承継に関する初期的な調査・研究が有していた中小企業問題の視点に基づく、基本的な分析視角を再構築するものである。

なお、岐阜県同友会アンケート調査は事業承継の実態解明を目的に行われたものであり、ごく基本的な内容に留まる。また、主に現経営者を対象としたアンケート調査であり、後継者あるいは後継者候補を対象とした追加調査が必要となる。加えて、アンケート調査・分析はコロナ禍において進められたため、企業訪問・インタビュー調査を積極的に実施することが出来なかった点に課題を残している。

謝辞

本研究にご協力いただいた岐阜県中小企業家会員企業、政策委員会、事務局の皆様にご心より感謝申し上げます。

参考文献

- ・ 公益財団法人 岐阜県産業経済振興センター (2016)『後継者問題に関する特別調査』
- ・ 公益財団法人 岐阜県産業経済振興センター (2019)『事業承継に関する特別調査』
- ・ 社団法人 中小企業研究センター (2002)『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告 No.109 (三井逸友, 高橋美樹, 塩見正洋 担当執筆)
- ・ 中小企業庁 (2001a)『2001年版 中小企業白書』
- ・ 中小企業庁 (2001b)『事業承継・第二創業研究会中間報告』
- ・ 中小企業庁 (2005)『事業承継関連法制等研究会中間報告』
- ・ 中小企業庁 (2016)『事業承継ガイドライン』
- ・ 中小企業庁 (2017)『経営者のための事業承継マニュアル』
- ・ 中小企業庁 (2019)『2019年版 中小企業白書』
- ・ 東京商工会議所 (2018)『事業承継の実態に関するアンケート調査』
- ・ 堀越昌和 (2017)「わが国における中小企業の事業承継研究の現場と課題」『事業承継』Vol.6
- ・ 村上義昭 (2017)「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』第34号
- ・ 安田武彦 (2005)「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンス決定要因—中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか—」『中小企業総合研究』創刊号