

堀越昌和(福山平成大学経営学部准教授)

**中小企業の事業承継**  
規模の制約とその克服に向けた課題

文真堂 2021.3. 13, 294p.

## 1. 本書の目的と意義

まず、本書の目的と意義について述べたい。本書は、近年のわが国中小企業をめぐる最大の課題といわれる事業承継について、規模の制約性から理論的な接近を試み、事例研究を通じて実証的な分析を行い、その上で、規模が小さいがゆえに抱える課題の解決のための現実的な方法を提示したものである。著者も述べているように、中小企業の事業承継自体はさほど目新しい研究対象ではなく、我々が驚くような新たな知見が本書に提示されているわけでもない。むしろ、本書が当該分野における貴重な業績であるといえるのは、次の二点に集約されるように思われる。

一つには、本書は、中小企業の事業承継に関する議論を丁寧に収集・整理・分析し、その上で、研究方法と対象の吟味そして、実証と課題の提示という、極めてオーソドックスなプロセスを踏んでいる点にある。

また、いま一つには、本書の帯文（以下）にあるとおり、規模の制約によって、その実現に苦慮する、中小企業の事業承継のリアルな姿を、余すところなく描いている点にある。この点は、実務家として数多の中小企業と関わってきた著者ならではの経験が活かされている。事例研究の経営者と後継者の語りの部分だけでも、十分

に読み応えのある内容となっている。

“事業承継は近年、わが国中小企業の最大の課題と言われる。本書は二千社を超える中小企業と関わってきた著者が、規模の制約性から理論的・実証的な接近を試み、規模が小さいからこそ抱える事業承継の悩みや解決の方策について、中小企業経営の現実に即した考察・提言を行っている。研究者のみならず、中小企業の事業承継に関わる全てのステークホルダー必携の一冊”(本書帯文)

## 2. 本書の構成

本書は、序章と結章を除き、三部構成となっている。序章では本書の全体像を概括的に示している。第Ⅰ部(第1章～第4章)では、政策的・実務的な議論を中心に、わが国中小企業の事業承継が問題とされる経済社会的な背景と問題の解決に向けた政策展開について概観している。具体的には、第1章では、わが国において今日、中小企業の事業承継が問題とされる背景について、中小企業庁等の官公庁が公表するデータを中心に説明している。次いで、わが国の中小企業の事業承継に関しては、最も長期的かつ大規模な調査の結果を提示している『中小企業白書』の内容を概観している(第2章)。第3章では、中小企業の事業承継の円滑化に向けた政策対応を整理している。そして、第4章では、第Ⅰ部の総括として、中小企業の事業承継を巡る課題を展望している。第Ⅱ部(第5章～第8章)では、実証研究の分析のフレームワークの構築に向けて、中小企業の事業承継に関する学術的な議論の動向と課題を検討している。すなわち、第5章において、中小企業における規模の制約性の問題を整理している。次いで、第6章では、ファ

ミリー中小企業の事業承継に関する議論を、第7章では、中小企業の事業承継に関する議論を、それぞれ検討している。最後に、第Ⅱ部の総括として、中小企業の事業承継問題における規模の制約性とその克服に向けた課題を明らかにしている(第8章)。第Ⅲ部(第9章～第11章)では、実証研究の結果を叙述している。第9章では、これまでの議論を踏まえ、本研究の分析のフレームワークを提示している。第10章では、事例となる4社に対する調査結果を叙述し、続く、第11章では、分析のフレームワークに沿って、事例の総合考察を行っている。結章では、本書の成果と課題を叙述している。

### 3. 筆者の主張

各部における著者の主張は、次のとおりである。まず、第Ⅰ部で著者は、わが国中小企業の事業承継が問題とされる経済社会的な背景と問題の解決に向けた政策展開を展望している。その結果、わが国では、政府が事業承継問題に取り組み始めてからおよそ40年が経過するが、中小企業の事業承継の準備は進まず、なかなか解決には向かっていないこと、また、その背景は、次の三つの課題に集約されることを明らかにしている。すなわち、事業承継という営為の構造的な複雑性、プロセスの本質的な機微性そして、経営者の意識と対応の問題である。その複雑性ゆえに後継者の確保やステークホルダーとの利害調整に困難を生じ、特に、彼ら(彼女ら)の「死」を想起させる機微性ゆえに、外部の者が触れにくい問題となるが、他方で、経営者の意識と対応を促すことは、事業承継を実現するためには不可欠の課題であるという。

次いで、第Ⅱ部では、実証研究の分析のフレームワークの構築に向けて、中小企業の事業承継

に関する学術的な議論の動向と課題を検討している。著者の主張は、次の三点に集約される。第一に、著者によれば、中小企業とファミリービジネスはしばしば同一視されるが、少なくともファミリービジネス研究が描くファミリービジネスとは、その経営システムや志向性において相当に異質であること。つまり、著者によれば、中小企業の事業承継はファミリー中心ではなく、経営者の個人的行為として認識され、第Ⅰ部と同様に経営者の「死」が強く意識されていたことである。第二に、中小企業の経営特質から生じる三つの規模の制約—経営資源不足、経営者への高い依存、資本の閉鎖性と脆弱性—が後継者難や事業売却の困難、個人資産の担保提供といった事業承継問題に波及していること。第三に、事業承継の実現に向けて、中小企業が規模の制約性を克服するための三つの課題—経営者の引退時期と引退後の役割の明確化、経営者と後継者の関係性のマネジメントを中心とした計画的な準備と実践、経営者の意識と対応を促すための外部のサポートや働きかけ—に対処することが重要であることである。

最後に、第Ⅲ部では、実証研究の結果を叙述している。まず、これまでの議論を踏まえ、本研究の分析のフレームワークを提示している。具体的には、わが国における先行研究において、中小企業の事業承継に関しては、過剰な細分化とも言えるほど活発な議論がなされているが、他方で、所有権承継や親族外承継に関しては、ほとんど触れられていないと著者は考える。そこで、著者は、中小企業の事業承継研究で残された主要な課題を四点に整理し、その課題に対応した本研究の四つの問いと分析のフレームワークを提示している。その上で、この四つの問いを明らかにするための実証研究の方法と対

象、研究の意義を叙述している。次いで、事例となる4社に対する調査結果—ファミリーメンバーに事業を承継した親族内承継とファミリーメンバー以外の人材への親族外承継、それぞれ2社—について、各社を取り巻く経営環境や業績の推移、一連のプロセスにおける経営者と後継者の意識と対応などについて叙述している。その上で、提示した四つの問い（分析のフレームワーク）に沿って、事例の総合考察を行っている。実証研究における主要な発見事実は、次の五点である。

第一に、事業承継のプロセスにおいて、ファミリーの関与はほとんど見られず、そのプロセスの進行を主導していたのは経営者であったこと。そして、彼ら（彼女ら）は、自社の存続や自身の引退時期については強く意識しているが、その実現に向けた計画的な取り組みがなされているとは言えなかったことである。第二に、事業承継は経営者の死ではなく「生」や「健康」が意識され、自身が希望する引退年齢よりも早いタイミングで後継者に対する経営権の承継がなされていた。その際、一定期間、共同代表を務めるなど、後継者との並走期間を設けながら、企業運営がなされていたこと。第三に、経営者への高い依存やその身に負う責任の重さ、企業と個人の一体性といった、中小企業の経営特性から、経営者の意識は所有と経営の分散ではなく、後継者への「集中」を志向していたことである。ところが、資本の閉鎖性や脆弱性、人的資源の不足から生じる相続問題や株式購入の資金面の課題によって経営者が対応しうる範囲は限定され、経営権の承継と比較して、所有権の承継に大幅な遅れを生じていた。

第四に、事業承継のプロセスにおいて、親族内承継と親族外承継の別なく、規模の制約性が

随所に見られたこと。特に、後継者は実質的に一人であり、各社とも誰に承継するのかを決めたら、やり直しの利かない、事実上ほぼ一発勝負であった。そして、親族外承継においては、経営資源の不足、資本の閉鎖性や脆弱性から生じる制約が圧倒的に多く、次世代への準備を進めていく上での積み残しの課題の多さ、自身の引退までに残された時間の少なさは、親族内承継と比較して顕著であった。第五に、後継者は経営権の承継後、様々な組織変革を手掛けていたが、相続問題や経営者との並走期間の存在もあって、承継後の企業パフォーマンスが上向いたからと言って、それがもつばら彼ら（彼女ら）の貢献と見なすことは困難であった。そして、後継者の意識としても、経営権への牽制、委任—代理の関係性や株式の取得など、所有権の問題は、自身がトップ・マネジメントを手掛ける上でも重要な関心であった。そうした意味合いから、後継者が安定的に企業統治を進めていく上で、経営権と所有権の重要性について優先劣後をつけることは困難であった。

結章では、上記を踏まえ、中小企業の事業承継の円滑化に向けた理論的・実務的な含意が述べられている。まず、理論的含意は、次の四点である。第一に、中小企業の事業承継を捉えていく上では、「規模」からの接近を図ることが不可欠と思われること。第二に、中小企業の経営課題として事業承継研究を進めていく際、所有権の承継とその巧拙がもたらす企業統治の問題という視点から議論を深耕していく必要があること。第三に、親族内承継との異質性や（親族内承継と比較した場合の）困難さを踏まえると、親族外承継に関する議論の活発化は不可欠であること。そして、第四は、承継後の企業パ

パフォーマンスにおける後継者の貢献の不確実性である。承継後の企業パフォーマンスの巧拙を探求していく際、最低でも経営者が完全に引退し、後継者が独力でトップ・マネジメントを手掛ける時まで、時間軸を延伸する必要があること。また、その巧拙の捉え方であるが、新商品開発を手掛けたとか組織体制を変革したといった定性情報だけでは十分ではなく、財務指標や社員満足度など定量情報をもとに客観的に評価していく必要があることである。

次いで、実践的含意は、次の二点である。まず、中小企業の経営者に対しては、自社の存続を望み、誰かに事業を承継したいと考えているのであれば、彼ら（彼女ら）に最も必要な意識は「時間に対する意識」であることを示唆している。事例となった各社の経営者は皆、自身の事業承継をスムーズに進めることができたと考えている。ところが、現実には、所有権の承継—株式や個人所有の事業用資産の承継—を中心に残された課題は山積し、それら積み残し課題は企業統治のリスクとして後継者に認識されていた。先行研究においても、その機微性や複雑性から事業承継は長い時間がかかると言われるが、予め後継者に暗黙の前提があり、相当の期間を有していたはずの親族内承継のケースでさえ、準備は遅れていた。つまり、中小企業の事業承継は、経営者が考えるよりもずっと、そのプロセスを完遂するまでに長い時間がかかるということである。そして、こうした現実を踏まえると、経営者には自身から後継者、後継者から次世代へと、積み残しの課題が超代的に連鎖していくリスクを回避すべく準備し、実践に努めていく必要があると、著者は警鐘を鳴らしている。

次いで、政策担当者や実務家に対しては、次

のように、より積極的なサポートや働きかけが必要であることを指摘している。つまり、様々な規模の制約性によって、中小企業の経営者が独力で事業承継のプロセスに対処していくことは困難であり、特に、各社とも、経営権よりも所有権の承継に関して、より多くの課題を抱えていた。先行研究によれば、経営者の死が連想されることから事業承継は外部がなかなか触れにくい問題であるが、事例各社の経営者は皆、「生」や「健康」に対する意識が強く、メインバンクや顧問税理士、経営者仲間といった身近な存在とは事業承継に関する悩みを共有していた。そして、後継者育成の場面における金融機関や地域経済団体の役割が先行研究ではもっぱら議論されるが、所有権の承継を進めていく上でも、これら諸機関が果たしうる役割は大きいというのが、著者の指摘するところである。

#### 4. 本書の課題と展望

以上、本書の目的と意義、内容を記したが、本書の課題と展望として、次の五点を指摘したい。

第一に、著者自身が本書で述べているように、事例各社はいずれも、事業承継が完遂したとは言い難い状況にある。そして、理論的含意でも、承継後の企業パフォーマンスの巧拙を探求していく上で、時間軸を延伸する必要があると著者は述べているが、いささか中途半端な印象が否めない。事例として取り上げられた4社について、経営者と後継者それぞれ50分から90分の聞き取りを行なって事例分析が執筆されている。事業承継という長いプロセスを描出するわけだから、事例研究をする際、ある1回の時点の調査では十分とは言えないであろう。事例各社については今後も、継続的に調査を進め、

その得られた知見を当該分野に還元されることを期待する。そして、成功事例についても思い切って取り込まれることが期待される。これだけ精緻な学術的枠組みを構築し得た筆者であるから、将来的に事例研究をさらに洗練されることが望まれる。

第二に、これも著者が指摘するところではあるが、事業承継とは「ハウツー」で語れるほど定型化した営為ではない。先行研究の多様な議論や、事例各社の事業承継の実態に触れるほどに、事業承継の複雑性や機微性を実感し、そのような著者の主張にもうなずけるところがある。他方、「定型化」できない営為であれば、もっと多くのバリエーションが全国で400万社ともいわれる中小企業の事業承継にはみられるのではないだろうか。例えば、従業員が100人に達しない小さな企業であっても、所有と経営の分離に成功した事例はあるかも知れない。また、雇用者への退出は都市部の経営者にとってのみ選択肢となりうる、との先行研究の指摘もあるが、国内だけ見ても、事業承継を巡る環境の制約は、地域によって異なると思われる。それゆえ、上述したように、継続的聞き取り、成功事例を含む事例の増強が望まれよう。

第三に、本書の巻末に「半構造化面接調査のための質問票」が付録として掲載されている。膨大な項目数であるが、事例研究のどの記述の部分に対応するのかが分からない項目が多い。紙幅の都合なのか、単なるインタビューガイドの扱いなのかは理解しかねるが、研究の再現性ともかかわってくるため、今後、本書が改訂される機会があれば、改善を求めたい。

第四に、参考文献リストを見ると、日本語文献、英語文献以外に、筆者はドイツ語文献を挙げている。ドイツ語を理解し、ドイツ語圏の研

究も参照していることが推測できる。

また、著者は、かつて中小企業研究の英語の学術研究ジャーナル4大誌において、事業承継がこれまでどのように扱われてきたかについて、膨大な先行研究のレビューを発表したことがある。前人未到の気の遠くなるような作業である。(注1)

しかしながら、中小企業の事業承継の学術的研究が今世紀初頭から確立されているフランスやカナダのケベックなどのフランス語圏におけるフランス語による研究については、本書では参照されていないようだ。

本書冒頭の謝辞の中で著者は、「研究の蓄積は少なく、研究史の整理はおろか、理論的枠組みの構築さえ、十分なされていない状況にあった」と記している。この文章をフランス語圏の研究者が見れば何と思うだろう。本書評執筆者は2006年にフランス北部ドーヴィルで開催された第1回ジョルジュドリオ・シンポジウムが中小企業の事業承継をテーマに掲げて開催された時に、大阪の中小企業の三代目の事業承継についての発表を行った。その際に、当時から指導的研究者であったケベックのカデュー教授に加えて、新進気鋭のグルノーブル大学のデシャン教授（当時は准教授）と知り合うことができた。その時、中小企業の事業承継がフランス語圏では学術的研究として確立されているのをまさに体感した。その後、専門書も両教授のそれぞれ単著、両教授の共著、そのほかも含めて、次々と刊行されていくのを見てきた。2011年にはデシャン教授らを招いて東京と大阪で中小企業の事業承継・日仏学術シンポジウムを開催した。(注2)

このように、フランス語圏では、研究の蓄積は多く、研究史の整理もされ、理論的枠組みは

構築されていた。本書著者は、7頁でデシャン教授の論文、8頁でカデュー教授の英語で発表した論文を参照している。しかし、両教授の真骨頂は母語であるフランス語の著作・論文にある。そこで朗報がある。本年、デシャン教授が編著者の一人を務めた*Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (Routledge, 2021) という本が出版された。(注3) これはフランス語圏の研究者による英語の本である。ぜひとも本書などから、フレンチ・タッチ(デシャン教授が自身の博士論文で取り上げて以来、第三者承継にも研究の力点が置かれるなどフランス語圏における研究の独自性)も学ばれ、さらに研究の幅を広げられることが期待される。もちろん、他の言語圏や文化圏に目をやれば同様に研究の蓄積や理論的枠組みは構築されているはずである。

最後に、付言すれば、類書にない緻密で膨大な分析であるがゆえ、読者には道標が必要である。索引の追加や、事例分析部分における経営者や後継者の発言部分のフォントを変えて読みやすくするなど、中小企業の事業承継研究に関する必読書にふさわしい改善にも期待したい。

---

(注1)

堀越昌和 「英文文献で見る中小企業の事業承継の現状と課題 - 四大学術誌を中心に」『経営研究』 福山平成大学経営学部紀要、第15号、2019年、79-99頁。

この論文は、堀越氏が、中小企業研究4大学術誌である *Small Business Economics*, *Journal of Small Business Management*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Venturing* 各誌のデータベースを用いて、「事業承継 (succession)」、「後継経営者 (successor)」、「先代経営者 (predecessor)」、「遷移 (transition)」、「中小企業 (small and medium-sized enterprises, SMEs)」、「ファミリービジ

ネス (family business)」をキーワードに検索してレビューし、分析した労作である。

(注2)

2011年11月に関西大学が主催した中小企業の事業承継・日仏シンポジウムについては、以下のサイトで記録や講演動画が公開されている。デシャン教授らの講演がフランス語と日本語の両方で見れる。<https://www2itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/index.html>

(注3)

*Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (『事業承継、ファミリー企業そしてアントレプレナーシップ』) Béangère Deschamps, Audrey Missonier, Catherine Thévenard-Puthod, Paulette Robic and Dominique Barbelivien 編著 Routledge, *Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business*, edited by Robert Blackburn, 20. (リバプール大学、ロバート・ブラックバーン教授編、ルートレッジ・アントレプレナーシップと中小企業研究叢書シリーズ第20巻)、2021年1月。デシャン教授が中心となって編集された英語による書物。

(関西大学社会安全学部教授 亀井克之)