

商学研究所報

2013年2月

中小企業における事業承継課題
－事業承継における経済的問題以外を見据えて－

石川和男

中小企業における事業承継課題
—事業承継における経済的問題以外を見据えて—

石 川 和 男

The Problems of Business Succession in the Small Business
- From the Viewpoint of the Non-economic Problems in
Business Succession -

Kazuo Ishikawa

中小企業における事業承継課題

―事業承継における経済的問題以外を見据えて―

1 はじめに

これまでわが国では「売り家と唐様で書く三代目」、アメリカでは「3代経つと手元にはシャツ1枚」、中国では「3代目は祖先の田んぼに戻って野良仕事」といわれ、事業承継の難しさが語られてきた。実際に事業が2代目に引き継がれるのが全体の30%、3代目までは12%である（武井[2010]）。ただ、わが国で200年以上存続する会社は4,000社近くあるといわれ、そのほとんどは創業者一族が経営している。『Family Business Magazine』[2008]において、世界の長寿企業にあげられたわが国の企業は、法師旅館(718年創業)、虎屋(1600年以前)、遠州茶道宗家(1602年)、竹中工務店(1610年)、キッコーマン(1630年)、住友グループ(1630年)、月桂冠(1637年)、岡谷鋼機(1669年)、山本山(1690年)などである。

1990年代半ばにおいて、わが国の上場企業1,181社のうち、社長の30.5%が創業者か創業者同族またはその他同族であったことが指摘され（加護野[2003]）、また東京証券取引所第一部・二部上場企業のうち、同業種、同規模企業の経常利益率の比較では、同族企業平均（5.7%）、非同族（4.5%）であり、若干ではあるが同族企業が非同族企業を上回っていると報じられている（日経ベンチャー[2007.4]）。他方『Fortune』は、アメリカでは1990年代半ばでは、90%以上が同族経営であり、商品やサービスの半分以上を占有しており、さらに『Francois』は毎年掲載している売上高上位500社の1/3は、同族経営、創業者家族が経営参画しているとしている（Francois[1995.9]）。

ただ、最近では成熟した国では、大企業、特に上場企業における血縁による事業承継は減少してきた。一方、中堅・中小企業における事業承継は、社会の成熟化などに関わらず、相変わらず血縁によるものが多い。そこで本稿では、中堅・中小企業では血縁中心の事業承継が継続している側面がいまだに強いことから、これまで指摘されたことに加えて経済的な課題以外を取り上げていきたい。そして、製造業、卸売業、小売業など複数業種のケースを取り上げ、複数業種の中で共通する課題も抽出していきたい。

2 事業承継をめぐるさまざまな課題

わが国では 1980 年代後半以降、廃業率が開業率を上回り、四半世紀以上も企業数が減少し続けている。そのため、イノベーションやベンチャービジネス育成の必要性が叫ばれてきた。一方で、既に事業を行っている企業の承継を円滑化させる必要もある。それは経営者の加齢により、事業承継を控えた経営者が増加しているためである。ただ、現状では規模の小さな企業になればなるほど後継者が存在しない(日本政策金融公庫[2009])。しかし、単に既存企業を存続させればよいわけではない。存続させようとする企業が、将来も社会で一定の役割を果たすことが要求される。それは社会変化の中で、事業や企業の存続だけを主眼とし、経済的価値が忘れ去られることがしばしばあるからである。つまり、社会的に存在意義のある事業や企業の存続が第一であることを忘れてはならない。

そこでは本節では、このような前提に立ち、中小企業における構造的な問題や事業承継における特殊な事情について整理していきたい。

(1) 中小企業における構造的な問題

1) 最近の中小企業倒産の事由

わが国で企業数では圧倒的な数を占める中小企業は、さまざまな構造的な問題を抱えている。その 1 つが倒産・廃業率の高さである。2005 年の倒産件数は 12,998 件であり、そのうち資本金 1 億円未満が 12,755 件、中堅・中小企業が全体の 98.1%を占めている。圧倒的に中堅・中小企業数が多いが、現在のわが国の企業数とそこでの大・中堅・中小零細企業数を考えると、この数字が中堅企業以下の問題だけとはとらえられない。

ただ、倒産の原因を見ると、企業規模により、それぞれ特有の問題が浮上する。『中小企業白書(2006 年度版)』によると、倒産の原因は、販売不振(65.2%)、放漫経営(7.8%)、連鎖倒産(6.9%)であり、販売不振が圧倒的に高くなっている。言い換えると、企業数全体の 99.2%が中小企業であり、中堅・中小企業の全倒産に占める全社数の比率が 98.1%であるため、ここで示された倒産数の大部分はこれら企業と推定できる。概念自体がさまざまな批判を受けるライフサイクル論であるが、すべての製品やサービスにはライフサイクルがあるため、当然、事業にもライフサイクルが存在する。企業において新規事業開発が成功すれば、倒産数は大幅に減少する可能性が高い。したがって、中堅・中小企業にとって新規事業開発は、企業存続上最重要課題であることはいうまでもない(柳・朝井[2007])。

ただ、これは大企業にとっても同様の課題でもある。

2) 中小企業経営者の高齢化

わが国では、高度経済成長期に創業し、約半世紀を経過した多数の企業では、経営者の高齢化が進み、世代交代時期を迎えている(中小企業庁[2006])。そして、経営者の高齢化や後継者不足に伴う廃業による雇用喪失、産業の脆弱化への懸念が指摘されている(関2006])。現在、中小企業の廃業は1年間に約30万社弱あるが、後継者不足を第一の理由とする企業は、約7万社にのぼる(深沼・井上[2006])。わが国の高度成長期に多くの企業が創業したため、およそ半世紀を経過した中小企業経営者の世代交代期について事業承継円滑化策を施すことは、地域雇用、技術確保の面から重要な意義がある(岡田[2007])。それはこれまで中小企業が地方の雇用を支え、地域における技術だけでなく、わが国全体にも影響を及ぼすような技術確保、革新を遂げてきたからである。

また、図表 2-1 からわかるように、わが国の法人企業経営者全体の平均年齢は、2006年時点で59.0歳である。1996年の56.04歳から10年で約3歳上昇している。資本金別では、資本金5,000万円以上の大企業・中堅企業の経営者の平均年齢はほぼ変化ないが、5,000万円未満の小規模企業では、毎年経営者の高齢化が進み、全体の平均年齢を押し上げている(岡田[2007])。つまり、中小企業においては経営者の世代交代がそれほど進捗していない現状が看取できる。

さらに企業全体の社長交代率は、1996年の4.56%から2006年には3.08%となり、02年以降、5年連続で過去最低を更新している。おそらくこの傾向は現在も継続している。『中小企業白書(2007年版)』によると、従業員規模別の社長交代率では、規模が小さい企業ほど社長交代率が低下する傾向にあることを指摘している。社長交代率の低下が続く原因は、後継者難や平均寿命の上昇に伴う社長就任期間の長期化にある(帝国データバンク

<図表 2-1 経営者の平均年齢推移(資本金別)>

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
1000万円未満	55.04	55.05	55.08	55.11	56.02	56.06	56.08	56.11	57.04	57.08	57.11
5000万円未満	56.05	56.08	57.00	57.03	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00
1億円未満	58.04	58.05	58.06	58.07	58.08	58.08	58.09	58.09	58.11	58.11	58.11
5億円未満	60.01	60.01	60.01	60.03	60.00	59.08	59.06	59.06	59.08	59.08	59.08
10億円未満	62.04	62.04	62.05	62.06	62.00	61.09	61.10	62.00	62.03	62.05	62.05
10億円以上	63.01	63.03	63.04	63.04	63.02	62.11	62.10	62.11	63.00	62.11	63.00
全経営者平均	56.04	56.08	56.11	57.02	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00

*年齢の小数点以下は月数を表している(0.01~0.12)

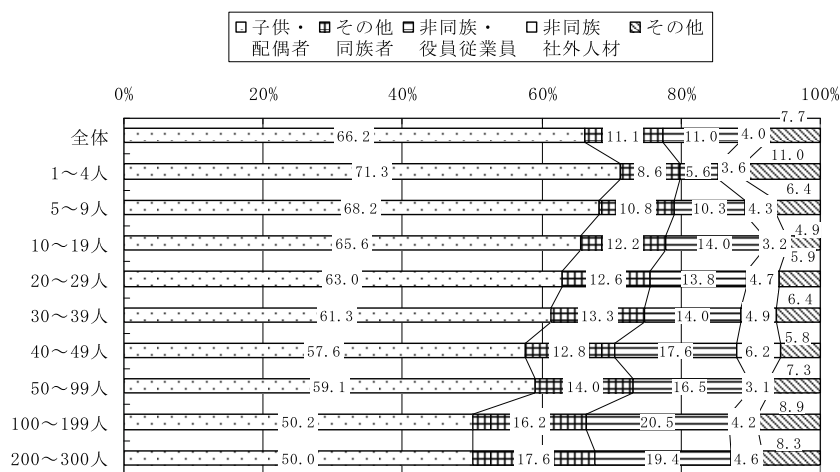
(出所) 岡田悟[2007]「中小企業の事業承継問題－親族内承継の現状と円滑化に向けた課題－」『調査と情報』第601号、p.1

[2007])。

『中小企業白書(2006 年版)』によると、中小企業経営者の引退希望年齢は 64.5 歳である。そして、中小企業経営者の平均年齢が 58~59 歳であるため、引退希望年齢までそれほど時間的余裕がない。そのため、多くの中小企業では、今後 10 年以内に世代交替が必要となる。しかし、55 歳以上の経営者のうち、「事業を何らかの形で他社に引き継ぎたい」と考えている経営者は多くいる (95.1%) が、後継者が既に決定している経営者(企業)はそのうちの半数以下 (44.0%) でしかない。つまり、中小企業経営者は、事業承継を希望しているが、後継者確保は難しく、後継者不在から事業承継が先送りされ、経営者の高齢化や円滑な事業承継が困難になっている状況にある。まさしく中小企業の事業継承には、負のループのようなものが描かれていることになる。このような状況を打破しようと、自助努力やさまざまな政策が施されてきたが、中小企業特有の事情も影響し、事業承継が進捗しないことがわかる。

3) 後継者として希望する人材

<図表 2-2 後継者として希望する人材>



(出所) 信金中央金庫総合研究所[2005]「第 120 回全国中小企業景気動向調査」

図表 2-2 は、2005 年に行なわれた信金中央金庫総合研究所の「第 120 回全国中小企業景気動向調査」において、企業規模別の後継者として希望する人材をまとめたものである。従業員数が 1~4 人の企業では、7 割以上が経営者の子どもを後継者として想定・期待している。しかし、企業規模が大きくなればなるほど、経営者が自身の子どもの後継者として期待する割合は逕減している。そして、従業員数が 200~300 人になると、経営者が子ども

を後継者として期待・希望する割合はちょうど半分にまでなっている。

（２）事業承継における中小企業特有の事情

１）中小企業の特性が事業承継に与える影響

企業と家業が密接な中小企業では、大企業とは異なる企業特性がある。そのため、中小企業の事業承継では、その特性が大きな影響を与えている（岡田[2007]）。図表 2-3 は、中小企業の特性が事業承継に対する影響を示したものである。

＜図表 2-3 中小企業の特性と事業承継への影響＞

中 小 企 業 の 特 性		事 業 承 継 へ の 影 響
経営者中心の少数の同族が、自社株式の大半を保有し、会社所有と経営の一致	→	後継者に代表取締役の地位を譲っただけでは事業承継とはならず、会社の経営権(自社株式)も譲る必要
資金調達を借入金に頼る割合が高く、借入には経営者の個人保証や担保を提供するが多い	→	経営者が負担するリスクが大きく、後継候補には当初から大きな負担
経営者個人名義の不動産を事業に使用するなど、家業と企業が密接な関係を持つ	→	資産引継ぎ・切り分けの問題で、親族外への事業承継が実質的に困難な場合もある

（出所）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、p.2 を一部改

わが国の中小企業の多くは、同族会社、つまりファミリー・ビジネスである。ファミリー・ビジネスでは、株式が不特定多数に分散することがほとんどないため、安定して後継者が経営をするためには、過半数の自社株の保有が必要である。そのため、経営者が事業を次代に引き継ぐ場合、後継者に代表取締役社長の地位を譲ると同時に、自身の持ち株（＝経営権）も譲渡する必要がある。したがって、後継者が取締役（社長）になっても、経営権を前代表者などが掌握した状態では、完全な事業承継にはならず、先代が議決権を持つオーナー、現社長がサラリーマン社長という関係になる。また、主に中小企業の経営者が、取引金融機関と締結している個人保証や担保提供は、後継者が事業承継をする際には重い経済的負担となる。そして、経営者の個人保証が多額になると、後継者は大きな経済的リスクを背負うことになる。さらに小規模企業などでみられる職住一体の状態では、実質的に後継者を親族内で探すしか方法がなくなる（岡田[2007]）。それは経営者が、仮に職

を離れたとしても住を離れることはなかなか叶わないため、血縁関係にない者が実質的に承継することが難しい壁となって立ちはだかる。

つまり、中小企業の特徴が事業承継に与える影響は、企業の規模と意思決定など、大企業では惹起しない問題、あるいは大企業においては当然のこととして前提とされている問題が、現実問題として認識された際に起こることが多いといえる。

2) 中小企業における親族内承継の現状

一般的に、中小企業では経営者の子どもが後継者になる場合が多い。『中小企業白書(2005 年版)』によると、子どもが後継者である割合は、5 人以下の企業で 79.87%、6~20 人で 70.1%、21~50 人で 64.2%、51~100 人で 53.4%、101~300 人で 46.2%、301 人以上で 41.2%となっている。つまり、従業員数から見た企業規模が大きくなればなるほど、子どもが後継者になる割合が逡減する。

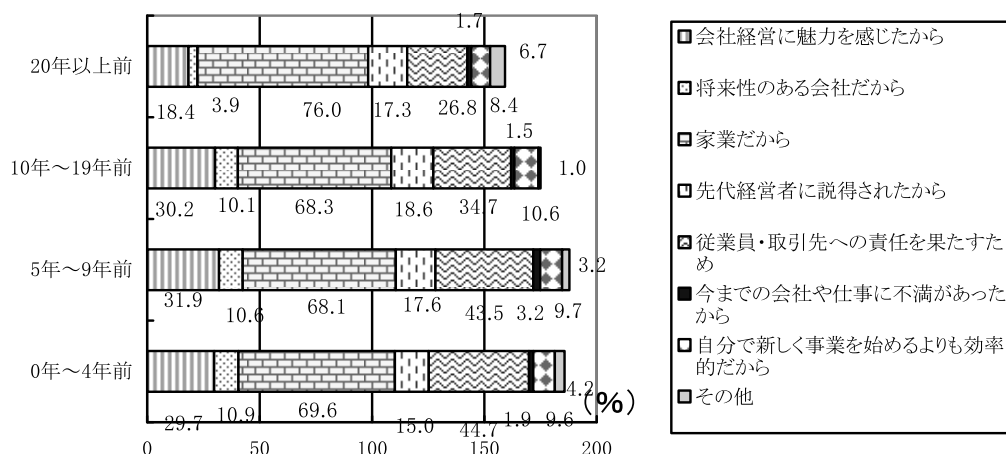
また、中小企業経営者への後継者に関する調査でも、「子供(女婿を含む)・配偶者」という回答が 7 割近くにのぼった(鉢嶺[2006])。職場と経営者の生活の場が同じ、あるいは近接している中小企業では、経営者の子どもは親の姿を見て育つため、企業経営がイメージしやすい。そのため、従業員などの場合と比べて承継に有利な点がある(関[2006])。それは事業を承継する子ども(承継候補者)は、常に事業が身近にあったため、それを受容する(承継する)準備をしたり、心構えが自然に醸成されることになる。

現在では、経営者の子どもが事業を承継する割合は、以前よりも減少している。親族内承継の割合は、「20 年以上前」の 9 割強から近年は 6 割強に減少した。特に子どもが承継する場合は、8 割からその約半分にまで大幅に減少している(東京商工リサーチ[2003])。このデータが公表されたのが 2003 年であるので、現在とは 10 年の開きがある。したがって、30 年以上前と考えるのが妥当であり、この傾向はさらに強まっていると考えられる。

図表 2-4 からわかるように、特に時代を考慮せずとも、「家業だから」事業を承継したという割合は圧倒的に高い。また時期によって、それほど先代経営者の子どもが事業を承継したという理由が大きく変わっているわけではないが、「従業員・取引先への責任を果たすため」という理由は徐々に増加している。この点に着目すると、企業は自分自身の利益のために行動しているのではなく、社会の中において一定の割合の役割を果たす企業の姿を強く認識するようになった面も出てきたのではないかと思われる。

他方では、近年、中小企業で経営者の子どもが事業承継するのが減少した背景には、子どもの事業承継に対する意識変化が指摘されている(中小企業庁[2005])。特に注目される

<図表 2-4 先代経営者の子どもの承継理由>



(出所) 中小企業庁[2004]『中小企業白書(2004年版)』p.178
 (株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 複数回答なので合計は100%を超える

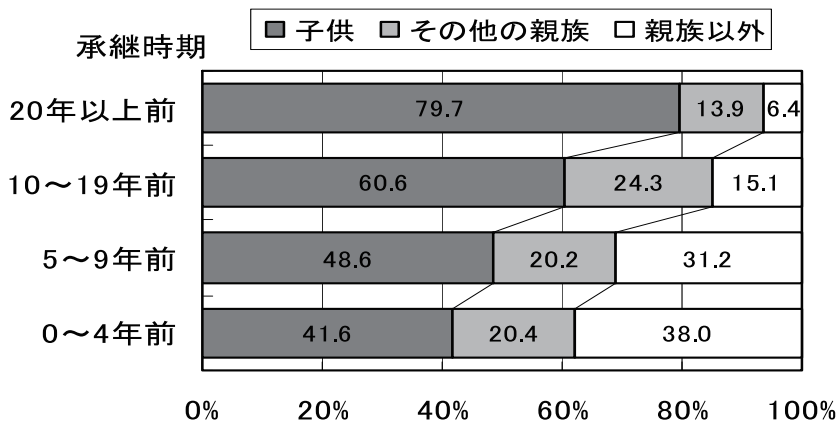
のは、「親の事業を承継する意思」は、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」が、半数近くに達していることである。ここでは「親の事業を承継したくない理由」は、「親の事業に将来性・魅力がない」(45.8%)、「自分には経営していく能力・資質がない」(36.0%)、「今の仕事・企業等が好き」(16.9%)などがあげられている(ニッセイ基礎研究所[2004])。

この結果が示すのは、最近のわが国の中小企業を取り巻く企業環境が大きく影響している。多くの中小企業経営者の子どもは、厳しい経営環境を冷静に観察し、自身の職業選択をするとされる。家業だから事業承継しなければならないという意識は薄れ、父親(あるいは母親が)が経営する会社の魅力や仕事のやりがいなどが、子どもが事業を承継する場合の要因となっている(鉢嶺[2006])。それは経営者の子どもは、あまりに近くで経営者である親の仕事や生活を観察し、生活の一部となっていたために、余計に事業経営の大変さを実感し、将来の職業選択において「親の仕事だけは絶対に嫌」というような回避意思や行動として出るのかもしれない。

3) 親族内承継と親族外承継

子ども、特に実子による事業承継が難しくなると、企業承継を行うのであれば、当然のことながら、子ども以外から後継者を探さなくてはならない。別言すれば、親族、親族外へと後継者の選択肢が拡大することを意味する。一般に親族内承継と親族外承継を比較す

<図表 2-5 先代経営者との関係の変化>



(出所) 東京商工リサーチ[2003]「後継者教育に関する実態調査」；中小企業庁[2004]『中小企業白書（2004 年版）』p.177 を元に岡田悟[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、p.4 が作成したものを引用

ると、有能な後継者を確保するという面では、親族外の者を承継の対象とした方が選択肢が広がる。しかし、社内外の候補者は、自社株式の大半を買収可能なほど、通常は資金を持っておらず、金融機関からの資金調達も容易ではない。さらに債務の個人保証や担保提供の引き継ぎが要求されるため、前経営者と血縁関係にない親族外の後継者には大きな負担となる。したがって、まずこの問題を解決しなければ、親族以外への事業承継はできない。他企業による吸収・合併は、成約すれば大きなメリットがある。ただ、現時点では、吸収・合併に関する情報は少なく、条件が合わないことも多く、中小企業の事業売却は難しいとされている(日本経済新聞[2007.10.3]、岡田[2007])。特に小規模企業や地方の中小企業では、売却市場はほとんど存在しない(深沼・井上[2006])。そのため、吸収・合併による事業承継が、後継者が見つからない時の受け皿となるには時間がかかることも指摘されてきた(岡田[2007])。つまり、手法としては吸収・合併があるものの、実際に行うとなれば、さまざまな問題が出てくる。

このような状況を踏まえると、事業承継が最も円滑に進む可能性が高いのは、やはり親族内承継である(五反田[2006])。その場合も、実際の事業承継過程では多くの問題が惹起し、いずれにしても、事業承継を親族外、親族内で検討するにしても、スムーズに進まない壁が多く立ちはだかることになる。

＜図表 2-6 親族内承継と親族外承継のメリット・デメリット＞

	メ リ ッ ト	デ メ リ ッ ト
親族内承継	後継者を早期に指名し、経営者教育の時間確保ができ、自社株を相続させることができるため、会社所有と経営が分離されにくい	親族内で最適な後継者が存在するとは限らない
親族外承継	会社内外から有能な後継者が選択可能	後継者に資金的余裕があるとは限らず、個人債務保証・担保提供の引継が承継の障害となりやすい
M&A	後継者不在の場合も事業引継が可能	雇用維持や売却価格など条件を充足させる買手を見つけるのが困難

(出所) 事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会[2006]『事業承継ガイドライン~中小企業の円滑な事業承継のための手引き~』pp.20-22、中小企業庁[2005]『中小企業白書 (2005年版)』pp.188-192、中小企業庁[2007]『中小企業白書 (2007年版)』pp.42-46 (より岡田 悟[2007]「中小企業の事業承継問題ー親族内承継の現状と円滑化に向けた課題ー」『調査と情報』第 601 号、p.5) を一部改

また、商工総合研究所[2009]がまとめている経営者の子どもへの事業承継のメリットとデメリットは、図表 2-7 の通りである。

＜図表 2-7 子どもへの事業承継のメリットとデメリット＞

メ リ ッ ト	デ メ リ ッ ト
①従業員や外部関係者に後継者としての正当性を認知されやすい ②経営者としての教育を早期から計画的に行うことができる ③自社株式、保証債務など経営者の資産・負債と事業を一体で引き継げる	①子どもなど狭い範囲内で少ない選択肢の中から後継者を選ぶことになるため、経営者としての資質の適正さを担保できない可能性がある ②所有と経営が一体化していることの弊害として、公私混同がおきやすく経営上の公正さを維持できなくなる可能性がある ③兄弟、親族が複数いる場合、親族間での対立や反発が起きる可能性がある

(出所) (財) 商工総合研究所[2009]「中小企業における事業承継」『平成 20 年度調査研究事業報告書』p.6

（３）親族内承継の問題と対応策

１）事業用資産の相続

先にも取り上げたが、親族内承継でも事業承継段階で、承継への準備不足などで支障をきたす場合がある。特に相続の中心となる事業用資産の引き継ぎは、企業経営への影響が大きく、たいていの企業では対応が遅れているといわれる（中小企業庁[2007]、事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会[2006]）。一般に中小企業では、自社株式の多くが経営者に集中しており、さらに家屋や土地などの経営者の個人資産を事業用に投入していることが多い。中小企業経営者の個人資産に占める事業用資産の割合は、事業用不動産（30.7%）、自社株式（30.6%）、その他事業用資産（6.8%）であり、事業用資産が個人資産の2/3強を占めていることが指摘されている（中小企業庁[2006]）。そのため、事業承継では、これらの事業用資産を円滑に後継者に引き継ぐことが重要である（中小企業庁[2007]）。特に経営者保有の自社株式は、経営安定化のためにも後継者にそのほとんどを集中させることが必要であり（岡田[2007]）、それは今後の企業経営の意思決定を行う上でも重要となる。

さらに事業に使用する不動産の相続は、後継者による円滑な経営のために事業用資産を集中移転する以外にも、後継者以外の相続人への配慮が必要である（事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会[2006]）。民法では法定相続分が定められ、原則では被相続人の相続財産は法定相続分により相続される。法定相続分によらず、生前贈与や遺言により資産を集中させる場合も、遺留分による制限を受ける（岡田[2007]）。これらについては、さまざまな政策による対応が模索されているが、この問題から現在の経営者も後継者も逃れることはできない。

相続財産の大半が事業用資産の場合、それを後継者に集中させようとすると、他の相続人の遺留分を侵す場合がある。そのため、後継者への事業用資産の集中が円滑に進まず、企業経営に悪影響を及ぼすこともある（松木[2007]）。後継者への経営権の集中を円滑に進める方法には、会社が自社株式の取得して後継者の持株比率を上げ、後継者以外の人に相続する予定の株式を議決権制限株式にするなど、会社法を活用した対処法がある（松木[2007]）。しかし、これらの方法は、自社株や議決権制限株式の課税評価をめぐって不明確な要素が多く、現時点で実際に使用した事例は極めて少ないとされる（岡田[2007]）。ここでも手法は存在するが、実際に適用するとなると、立ち足る壁を確認することができよう。

また、中小企業経営者が保有する事業用資産の後継者への移転は、相続税負担も円滑な事業承継の制約となることが指摘されている(事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会[2006])。

2) 承継円滑化に向けた対応策

親族内承継でも、事業用資産の後継者への集中移転や相続税納入への対応は問題となることがある。本来であれば事業が継続するような企業が、事業承継の失敗で廃業したり、経営不振となってしまう場合、経済全体、地域社会でも大きな損失となる。制度的な制約が事業承継の障害となれば、何らかの対応策が必要となる(岡田[2007])。つまり、社会にとって存続することが望ましい事業や企業が、制度的制約のために、継続が不可能になることは、大きな社会的損失である。

先にも取り上げたが、中小企業経営者の事業用資産の後継者へ集中移転については、他の相続人が有する遺留分について民法上の制約がある。これに対して、これまでに事業承継協議会相続関連事業承継法制検討委員会、自民党経済産業部会事業承継問題検討委員会では、さまざまなケースを想定した対応策が検討された。特に 2006 年 6 月に発表された双方の報告の中で、現時点で特に必要性・妥当性があるものとして、新規立法も視野に入れた 2 つの対応策が提示された。それが「事業承継契約スキーム」の創設と生前贈与された自社株式の評価額を贈与時のものとするに対する許容、であった。

従来、事業承継における相続税の税制問題は、承継当事者・関係者には関心事の 1 つであり、多くの制度改革が行われてきた(渋谷[2005])。2007 年度の税制改正では、相続時精算課税制度が拡充された。08 年度税制改正では円滑な事業承継の障害になる可能性のある非上場株式の移転に関わる軽減特例について、その拡充が検討項目に上がることもあった(岡田[2007])。さらに 08 年の経営承継円滑化法の制定や 09 年の政権交代後も税制改正では新たな事業承継関連税制が創設された。

そして、12 年に再び自民党を中心とする政権への交代以降も、さまざまに議論され、改正・追加された政策が提示されている。特に事業承継税制については、毎年さまざまな対応が行われているが、これにより一気に事業承継が円滑に進み、多くの中小企業が承継がめざましく変化するというものでもないのがもどかしいところである。

3 小企業における承継決定企業・承継未定企業、廃業決定企業の相違

前節では、中小企業の事業承継をめぐる問題について取り上げてきた。本節では、さらに企業を規模により分類し、事業承継の困難さのレベルは異なることは承知の上で、今後の事業承継が困難な局面を多く迎えるであろう小企業について取り上げる。ここでは、2009年に日本政策金融公庫が公表した報告書のデータを中心として論を進めていきたい。

(1) 各状況における企業の特徴

日本政策金融公庫が行った小企業の事業承継に関する調査では、50歳以上の小企業経営者の企業を、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業に分類し、承継について考察を加えている。ここでは、承継決定企業を後継者が決定し、後継者本人も事業承継を承諾している企業、承継未定企業を後継者候補は存在するが、正式に後継者が決定していない企業や承継を考えていない企業、廃業予定企業を現在の経営者の代において廃業予定企業

<図表 3-1 分類定義と構成比>

(単位：%)

分 類	アンケートの回答による定義	小企業 (n=6, 231)	中企業 (n=2, 996)	<参考> 1996年 小企業 (n=1, 624)
決定企業	後継者は決まっている (本人も承諾している)	34.7	45.2	32.1
未定企業	候補はいるが、本人がまだ若い	9.0	12.5	10.5
〔事業承継の意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業〕	後継者を探している	6.9	9.6	5.0
	候補はいるが、本人が承諾していない	5.3	2.9	4.8
	後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている	3.5	6.4	2.5
	その他	1.9	2.2	3.6
	後継者は決まっていない			
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	20.5	1.2	16.7
時期尚早企業	自分がまだ若いので決める必要がない	16.3	18.6	23.3
無回答	無回答	2.0	1.4	1.5
合 計		100.0	100.0	100.0

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所[2009]「中小企業の事業承継に関するアンケート」

国民金融公庫総合研究所[1996]「後継者に関するアンケート」

としている。したがって、承継未定企業は、承継決定企業、廃業予定企業への過渡期にある企業である。これら小企業を分類すると、承継決定企業（38.6%）、承継未定企業（33.3%）、廃業予定企業（24.6%）という割合であった。単純に3つに分類したことに対する問題はあろうが、この3分類に基づいて、各状況における企業の特徴について各企業の特徴を見ていきたい。

1) 組織形態

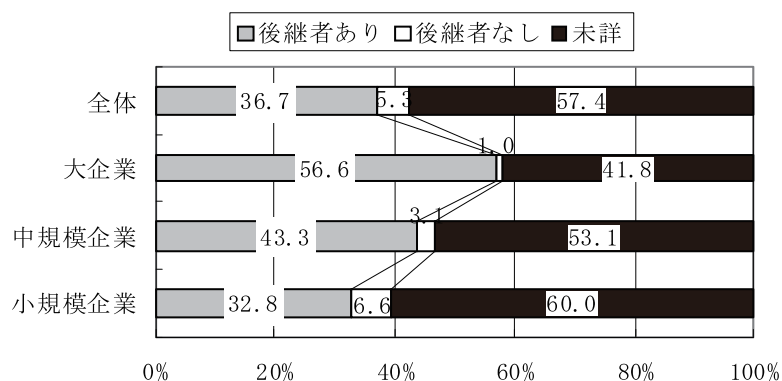
組織形態では、個人組織では承継決定企業（32.3%）と承継未決定企業（32.5%）であった。また、法人組織では承継決定企業（67.8%）、承継未決定企業（67.5%）となり、法人が7割近くを占めている。一方、廃業予定企業は個人組織（69.1%）、法人組織（30.9%）となり、全く逆の傾向を示しており、個人組織よりも法人組織の方が、圧倒的に承継決定企業が多い。つまり、組織形態が承継決定に影響している。

2) 従業者規模

従業者規模では、廃業予定企業は1~2人の企業（51.4%）、承継決定企業（10.7%）、承継未定企業（21.9%）となり、規模が小さい企業の割合が高くなっている。また、承継決定企業と承継未定企業では、承継決定企業は承継未定企業より1~2人の割合が低く、5~9人の割合が高いが、従業者数平均は承継決定企業（10.0人）、承継未定企業（9.3人）でそれほど大きな差は認められない。

また、『中小企業白書（2007年版）』（図表3-2）をみると、わが国の企業全体では「後継者あり」が約3分の1強であるが、大企業は半分を超えており、規模が小さくなるほど、

<図表 3-2 後継者の決定状況>



(出所) 中小企業庁[2007]『中小企業白書（2007年版）』

(資料) 株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

(注) 中規模企業とは、中小企業のうち小規模企業を除いたものを指す。

後継者の不在が明確となっている。ただ、全体として3分の1強となっているのは、母数として小規模企業が多くを占めているためである。

3) 業種

業種構成では、承継決定企業は、製造業、建設業の割合が相対的に高い。製造業では、承継決定企業（16.5%）、承継未定企業（11.7%）、廃業予定企業（10.0%）で、建設業では承継決定企業（22.7%）、承継未定企業（18.9%）、廃業予定企業（14.3%）である。一方、廃業予定企業において相対的に割合が高い業種は、小売業、飲食店・宿泊業である。小売業は承継決定企業（20.9%）、承継未定企業（21.8%）、廃業予定企業（27.0%）であり、飲食店・宿泊業は、承継決定企業（6.1%）、承継未定企業（5.5%）、廃業予定企業（9.2%）である。これら業種構成の違いを眺めると、業種により多少の差が見られることから、業種により承継する、しないということに対する何らかの関係が認められそうである。また、業種により昨今の経営環境に違いがあることから、多少の差が認められよう。

4) 最近5年間の業績

最近5年間の業績では、売上傾向が増加した企業は、承継決定企業（19.2%）、承継未定企業（22.1%）、廃業予定企業（6.6%）であり、減少は承継決定企業（36.7%）、承継未定企業（37.0%）、廃業予定企業（59.8%）である。廃業予定企業は他の企業と比べて減少が明らかに多くなっている。承継決定企業と承継未定企業は、承継未定企業で増加がやや高くなっているが、減少は同水準であり、大きな相違はない。また、収支の状況でも同様の傾向が見られる。

5) 今後10年間の事業の将来性

経営者の自己評価は、今後10年間の事業の将来性では、「成長期待」とする企業は、承継決定企業と承継未定企業は約25%であるが、廃業予定企業は4.2%である。廃業予定企業では、「成長は期待できないが、現状維持は可能」とする企業の割合も承継決定企業や承継未定企業より低く、「今のままでは縮小してしまう」という企業が52.3%となっている。つまり、廃業予定企業は将来の見通しが非常に暗いことを認識しているといえよう。

6) 経営者の子どもの数

わが国では、第二次世界大戦以前は、「イエ」については、長子単独相続という伝統があった。これが影響したこともあるが、わが国では企業においても長子単独相続（承継）という伝統が一般的であった。したがって、特に経営者の男の子どもの数は、後継者の有無に大きな影響を与えてきた。男の子どもの数では、承継決定企業は0人の企業（12.2%）

は、承継未定企業（29.7%）、廃業予定企業（33.7%）となっており、承継未定企業や廃業予定企業では、男の子どもがいない企業が多くなっている。平均も承継未定企業（1.07 人）、廃業予定企業（0.94 人）であり、承継決定企業（1.43 人）とは明確な差が確認できる。一方、女の子どもでは、承継未定企業で 0 人の割合がやや低いが、平均は承継未定企業（0.97 人）、廃業予定企業（1.08 人）、承継決定企業（1.01 人）であり、男の子どもほどの大きな差は確認できない。

承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業の特徴は、廃業予定企業では、承継決定企業や承継未定企業と比して、規模が小さく、業績も芳しくない企業が相対的に高い。また、廃業予定企業は 7 割が個人企業であり、小売業や飲食店、宿泊業の割合が相対的に高い。したがって、これらの企業は経営者と配偶者だけで営業している店舗がイメージされる。

次に承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは、男の子どもの数である。承継未定企業の従業者や業績、事業の将来性などは、承継決定企業と大きな差は確認できない。男の子どもの多寡によって、後継者の決定状況が大きく影響されているようである。小企業では、経営者の個人資産が経営に組み込まれ、職場と住居が同じであることが多く、子ども以外には承継させにくいことがその理由であろう（日本政策金融公庫[2009]）。

以上のことから、経営者の子どもの存在、またその性別により、事業継承が進捗、停滞、あるいは廃業には因果関係が認められよう。ただ、経営者の子どもの存在やその性別により事業や企業の継続を決定することになるとすれば、そもそも事業、あるいは企業（会社）は誰のものであるのかという議論に行き着くことになる。現在まで、経営者の子ども（実子）の面からの議論はあまりされていないが、今後は少子化が急速に進むため、議論されることも増えそうである。わが国で少子化が社会問題となり 30 年くらいになろうとしているが、少子化が企業の承継に与える影響として、正面からあまり議論されることがなかったのが気になるところである。

（２）各状況における企業が直面する問題

引き続き、日本政策金融公庫[2009]に基づいて、企業属性や業績などの違いをもとに、承継決定企業、承継未定企業、廃業予定企業が直面する問題を見ていきたい。

１）承継決定企業

承継決定企業では、最大の関心事は円滑な事業承継である。経営者から見た後継者との関係は、経営者の長男（65.2%）が最も多く、長男以外の男の実子（13.3%）の順となっ

ている。したがって、承継者が男の実子である企業が約 8 割を占めていることになる。一方、従業員（5.5%）、社外の人（0.8%）はごくわずかである。昨今、経営者の親族以外の者が承継する割合が増えているといわれているが、小企業では、親族以外が承継する割合はまだ少ない。ちなみに、後継者が承継を承諾したときの年齢では、長男（27.8 歳）、長男以外の男の実子（26.5 歳）、女婿（31.2 歳）、女の実子（30.3 歳）であり、その他の親族、従業員、社外の人よりも約 10 歳若くなっている。後継者が経営者の女婿の場合は、そうでない場合よりも若くして後継者となり、結果として、承継を予定している年齢も 40 歳前後と比較的若くなっている（日本政策金融公庫[2009]）。

承継時に問題となるのは、前節でも取り上げたように後継者が負担する相続税や贈与税、後継者による株式や事業用資産の買い取りである。ただ、承継決定企業の経営者が考えている問題は、「特にない」（38.5%）が最も多く、「後継者が負担する相続税や贈与税」（16.1%）は、複数回答にも関わらず少ないのは、相続税や贈与税について議論し、政策立案していこうとしている現実では、少し認識の相違がみられるようである。つまり、相続税や贈与税などの税負担は、小企業では大きな問題とはなっていないかもしれない。実際に承継決定企業のうち法人企業 992 社では、資産から負債を引いた純資産価格は、平均値が 1,376 万円、中央値が 451 万円であった。不動産含み益などを考慮する必要があるが、株式の評価額は総じて低い。さらに相続税が課される財産の総額から基礎控除されることや、小規模宅地等への課税特例など、相続税負担を軽減可能な制度を踏まえれば、事業承継が困難になるほど、相続税や贈与税の負担が重くなる場合は少ない（日本政策金融公庫[2009]）。それゆえに小企業では、相続税や贈与税の問題以外について発見し、議論する必要があろう。

また、「後継者による株式の買い取り」（6.8%）と「後継者による事業用不動産の買い取り」（2.8%）を問題とする企業もそれほど多くない。株式や事業用不動産の買い取りは、これらを相続により取得できない者が後継者となる場合に問題となることが多い。一方、後継者の大半が男の子どもである承継決定企業ではあまり関係がない。個人事業であり、事業用の不動産を所有していない場合にもこれらの問題は生じない。また、「現経営者の個人保証や担保を解除できないこと」（36.4%）は、現在の経営者が引退したとき、それまで金融機関からの借り入れに対して提供していた個人保証や担保を解除できないということであり、解決できなければ事業承継させられないという問題ではない（日本政策金融公庫[2009]）。つまり、企業の株式譲渡や不動産問題などが、事業承継を阻む要素としてし

ばしば指摘されるが、小企業で観察した場合には、実際には大きな影響を及ぼす問題ではないのかもしれない。

2) 承継未定企業

承継未定企業は、後継補が存在する企業（49.6%）、存在しない企業（43.6%）に分かれる。後継者が決まっていない理由は、前者は「候補はいるがまだ若い」「候補はいるが本人が承諾していない」「候補は複数おり決めかねている」であり、後者は「後継者を探している」「自分がまだ若いので決める必要がない」である。後継者候補が存在する、しない企業では、直面する問題は大きく異なっている（日本政策金融公庫[2009]）。ただ、本節の最初にも指摘しているとおり、「未定」という言葉が指す範囲は広く、未定については承継候補者の存在、不在について取り上げなければならない。

①後継者候補が存在する企業

承継決定企業は、後継者の約8割が経営者の男の子どもである。承継未定企業での後継者の候補では、男の子どもが後継者の候補である割合は、「長男」（44.7%）、「長男以外の男の実子」（15.7%）である。長男と長男以外の男の実子の少なくとも1つに回答した企業の割合（55.1%）は半数を超えているが、承継決定企業の後継者が男の子供である割合（78.6%）と比べるとその値は低くなっている。これは承継未定企業は承継決定企業よりも、男の子どもがいない企業の割合の方が高いためである（日本政策金融公庫[2009]）。

一方、後継候補が経営者の「女の実子」（15.4%）と「従業員」（22.9%）となると、承継決定企業の割合（それぞれ5.2%、5.5%）と比べて高くなっている。特に「従業員」は、「長男」に次いで高く、その結果、「社外の人」をあわせた「親族以外」の割合（27.4%）は3割近くになる。承継未定企業では、女の子どもや従業員も後継者の候補として期待されている。しかし、これら後継者候補は、正式に後継者に決定していない。候補者本人が若年であり、後継者の候補が複数存在し、承継の話をする時期でないことや、何らかの理由があり承継が承諾されていない。ただ、本人の意向を無視して後継者にはできず、早晚、候補者に承諾（受容）してもらう必要がある。承継を承諾していない後継者の理由は、「事業の将来性に疑問をもっているから」が最も多く、候補者が親族である場合（33.1%）、親族以外である場合（21.6%）となっている。承継を承諾しないのには特有の理由がある。親族では「興味がある事業ではないから」（13.5%）、「今の仕事が好きだから」（10.1%）であり、親族以外（それぞれ0.0%、2.7%）よりも明らかに高い。反対に、親族以外では「事業用の資産や株式を買い取る資力がないから」（16.2%）、「後継者にしたい人の家族が反対

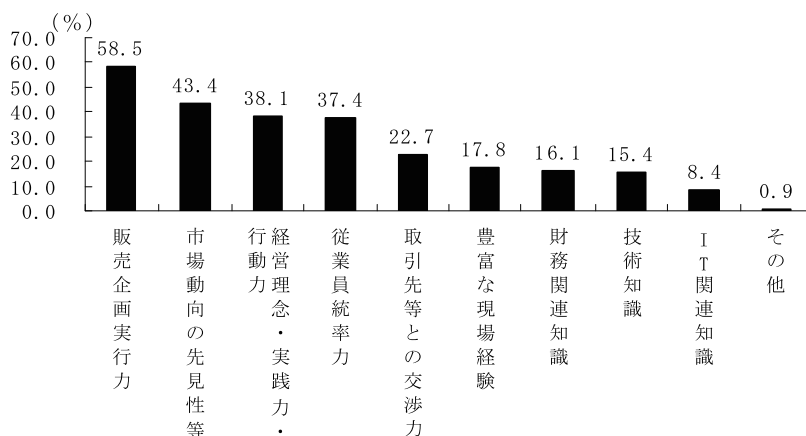
しているから」(8.1%)、「雇用者でいる方が安定しているから」(13.5%)であり、親族(それぞれ0.0%、0.0%、7.4%)よりも高くなっている(日本政策金融公庫[2009])。つまり、親族と親族以外では、承継を承諾しない理由は全く異なっており、親族では仕事(事業)自体、親族外では経済的な問題が強く影響しているといえよう。

②後継者候補が不在の企業

後継者候補の不在企業では、経営者の多くが「自分がまだ若いので決める必要がない」と、事業承継を現実の問題として考えていない。しかし、後継者を決定してもすぐに事業を承継させられるわけではない。事業承継協議会から出された「事業承継ガイドライン」[2006]でも、事業承継は十分な準備期間をとって着実に進める必要性を強調している。実際に承継決定企業では、後継者が決定してから事業継承までの期間は平均で6.1年である。円滑に事業承継を進めるには、早めに事業承継を考える必要があり、引退予定年齢の10年前には後継者を決めておいた方がよい。

しかし、小企業が適任の後継者を見つけるには、規模の大きな企業に比べて困難な点も多い。承継決定企業では、小企業では経営者自身の子どもが後継者となることが極めて多いが、男の子どもがいても、子どもを後継者にするのは難しい。1つは、前節で取り上げたことと関係しているが、子どもが事業承継を希望しなくなったためである。小企業だけでなく、企業の経営環境はバブル経済の崩壊以降、厳しい状態が続いているが、企業を経営する親の姿を見てきた子どもが、承継を希望しないのも不思議ではない。また、中小企業庁[2007]では、事業承継したい後継者がいない背景には、事業者として得られる収入が

＜図表 3-3 後継者に必要な資質（3項目以内複数回答）＞



(出所) 信金中央金庫総合研究所[2005]「第120回全国中小企業景気動向調査」

雇用者としての収入を下回り、その差が拡大している状況と企業経営により高度な能力が必要になっていることをあげている。子どもが事業承継を希望しても、十分な経営能力を持っていなければ、後継者にはできない(日本政策金融公庫[2009])。つまり、小企業では、子どもの意思とともに、以前であれば承継したのちに企業経営を学ぶということが許容されていたが、現在では実質的に承継前からある程度の能力が要求されていることが壁となっているともいえよう。

図表 3-3 は、信金中央金庫総合研究所が 2005 年に調査した後継者に必要な資質に関するデータである。ここで後継者に必要な資質(複数回答)に関する調査が行われているが、圧倒的に多いのは、販売企画実行力であり、市場動向の先見性、経営理念・実践力・行動力、従業員統率力が続いている。これを見ると、子どもが親の経営している会社に入り、時間をかけてこれらの力を身につけていこうという時代は終わり、既に先にあげたような資質や能力が備わった上でなければ、後継者として承認されない時代が到来しているともいえる。ただ、これらは一般化することはできず、未だに前時代と同様の承継も見られる。

<図表 3-4 後継者教育例とその効果>

	後 継 者 教 育 の 例	教 育 効 果
企業内部での教育例	各部門のローテーション	経験と知識の習得
	責任ある地位に就ける	経営に対する自覚の芽生え
	現経営者による指導	経営理念の引継ぎ
企業外部での教育例	他者での勤務を経験	人脈の形成・新経営手法の習得
	子会社・関連会社などの経営委任	責任感の醸成・資質の確認
	セミナーなどの活用	知識の習得、幅広い視野の育成

(出所) 中小企業庁[2010]『中小企業事業承継ハンドブック(平成 22 年度税制対応版)』p.8(一部改)

さらに後継者教育については、中小企業庁[2010]では、企業内部と企業外部における教育の例とその効果について整理している(図表 3-4)。そして、事業承継後の反省点として、新しい経営幹部等の人材育成が最も多くあげられていたことを指摘している(堀内[2012])。

3) 廃業予定企業

廃業予定企業では、廃業理由と廃業による問題を取り上げる。廃業予定企業は、必ずし

も後継者不在だけを理由に廃業するわけではない。廃業理由は、「当初から自分の代でやめようと考えていた」(37.9%)が最も多く、「事業に将来性がない」(25.1%)などである。後継者不在の理由は、「子供に継ぐ意思がない」(17.5%)、「子供がいない」(6.4%)、「適当な後継者が見つからない」(5.1%)である。つまり、後継者不在を廃業理由とする企業は3割に過ぎず、7割は後継者不在以外の理由で廃業を考慮している(中小企業庁[2006]、日本政策金融公庫[2009])。ただ、最初から自分の代で事業(企業)をやめようと考えて起業したり、事業を承継したということはにわかには信じがたい。しかし、現実として廃業理由の一番にあげる経営者が多いことは、わが国の経営者における事業や企業に対する意識が、他の国や地域の経営者の意識とは異なっている面が見られるためではないだろうか。そして、廃業をすべて後継者不在とする風潮に対しては、そうではない理由の存在についても理解を深める必要がある。

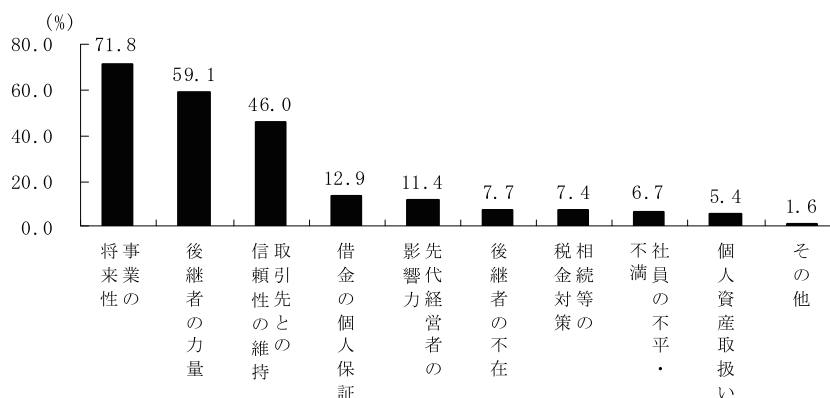
廃業予定企業が、仮に今廃業すると最も問題なのは、「特に問題はない」(7.0%)とする企業は少ない。これは1996年の22.4%から大きく低下し、廃業すると何らかの問題が生じる企業が増加していることを示している。最も多くの企業が指摘する問題は「生活するための収入がない」(43.9%)で、96年の30.0%からかなり上昇している。「借入金など負債の整理ができない」(28.4%)も割合が多くなっている。一方で、「従業員を失業させてしまう」(2.2%)「取引先や近隣の企業に迷惑をかける」(5.8%)は他の理由に比べると意外に少ない。企業経営上の問題ではなく、生活のための収入や借入金整理など、経営者自身に関して問題が生じる企業が多い。ただ、実際にはこうした問題はすぐに顕在化しない。廃業する時期は、「元気なうちは経営していきたい」(74.6%)が多く、「すぐにでもやめたい」(2.1%)企業は、わずかである(日本政策金融公庫[2009])。このような経営者の経済的問題と被雇用者の経済的問題を解決するのは、事業(企業)の継続だけではないだろう。しかし、実際にはこれらの大きな問題の対応としては、事業継続(企業の存続)が選択されてきたといってもよいだろう。

先にも取り上げたように、従来、小企業の事業継承は親族、特に男の子どもの承継が主流であった。それは個人資産が経営に組み込まれている場合が多く、個人資産と事業とを同時に承継させる必要性が大きかったことが影響している。しかし、最近は経営者に求められる能力が高度化し、子どもだからといって後継者にふさわしいとは限らない(ニッセイ基礎研究所[2004])。このような意識がほぼ一般化し、子どもも家業であるから承継しなければならないという意識の希薄化は急速に進んだといえるだろう。

そのため、承継未定企業では、後継者の選択肢を子ども以外に広げる企業が多くなっている。後継者に関する意識では「子どもであることにこだわらない」企業は、承継未定企業(17.3%)、後継者候補がいる承継未定企業(37.3%)、後継者候補がいない承継未定企業(63.2%)の順で大きくなっている。「むしろ子ども以外から選びたい」企業を加えると、後継者候補がいない企業では、約8割が後継者は経営者の子どもでなくてもよいとしている(日本政策金融公庫[2009])。ただ、このような経営者の意識は、なかなか社会の通念とはなりにくく、相変わらず中小規模の企業の場合は、親族が承継することが「常識」ととらえられている面も強く残っている。

しかし、後継者の選択肢を経営者の子ども以外に広げても、後継者が見つかるとは限らない。子ども以外の後継者として期待されるのは、主に当該企業の従業員である。ただ、規模が小さな企業では、親族以外の従業員の不在、いたとしても経営者と同年代であったりするため、後継者としてふさわしい従業員が不在の場合が多い。従業員が後継者候補である企業の割合を従業員規模別に見ると、「5~9人」(31.8%)「10~19人」(34.8%)「20人以上」(35.8%)であり、「1~2人」(4.3%)「3~4人」(12.9%)では極端に低い。さらに後継者としてふさわしい従業員がいても、事業承継を承諾してもらわなければならない。そのためには、「事業の将来性に疑問を持っているから」「事業用の資産や株式を買い取る資金がないから」など、親族以外の候補者が承諾しない理由を解消する必要がある(日本政策金融公庫[2009])。また、これらの問題の解消も必要であるが、親族以外の者が、小規模企業であっても、承継することにより将来性があり、魅力的なものと映るような要素を増

<図表 3-5 事業承継の際に想定される問題点 (3項目以内複数回答)>



(出所) 信金中央金庫総合研究所[2005]「第120回全国中小企業景気動向調査」

やしていくことも重要であろう。

信金中央金庫総合研究所によると、事業承継の際に想定される問題点としてあげられているのは、「事業の将来性」「後継者の力量」「取引先との信頼性の維持」が、飛び抜けて高くなっている。

（３）従業員への事業承継

さらに日本政策金融公庫[2009]に基づいて、従業員への事業承継をめぐる問題とその対応についてみていきたい。

１）従業員が承継する企業の特性

承継決定企業のうち、従業員への事業承継を決定している企業の特徴としては４点指摘されている（日本政策金融公庫[2009]）。

①事業における家業的色彩の薄さ

業歴が長くなると家業意識が醸成されるが、従業員承継企業は、相対的に業歴が短い企業の割合が高くなっている。そして、親族承継企業では８割以上の企業に家族従業員がいるが（平均 1.8 人）、従業員承継企業では半数以下であり、家族従業員の人数も少ない（平均 0.6 人）。さらに企業形態が法人企業の割合は、従業員承継企業では 9 割であり、ほとんどの企業で家計と企業の勘定分離が明確になっている。また、親族承継企業では主な事業所を個人名義での所有（62.5%）しているが、従業員承継企業は少なく（35.6%）、逆に借用在半数近くなっている。同様に、事業所が自宅と兼用である割合も従業員承継企業では相対的に低くなっている。このように従業員承継企業は、親族が経営に関与する割合が小さく、家業的な色彩が薄い。その結果、後継者の選択肢を親族以外にも広げやすくなっていることがわかる。

②従業員数の相対的多さ

経営者の子どもの数では、0 人の割合は親族承継企業（9.7%）ではわずかであるが多くなっており、従業員承継企業（43.8%）では圧倒的に多くなっている。そのため、従業員承継企業は男の子どもが明らかに少ないことがわかる。一方、家族従業員を除く常勤役員・正社員数は、従業員承継企業の方が多い。つまり、従業員承継企業は、経営者の男の子どもが承継するという選択肢が乏しいが、従業員が相対的に多いため、後継候補者を従業員の中から確保できる可能性が高くなっている。

③事業内容

従業員承継企業は、専門的な技術やセンス、知識・ノウハウなど、非属人的なスキルに依拠した事業が多い。このため事業を承継するにはこれらのスキルを身につけなければならない。したがって、経営者の子どもだからという理由だけでは事業を承継できない。実際の業種構成では、従業員承継企業は、ソフトウェア業や建築設計業、デザイン業などといった事業所向けサービス業（22.5%）が、親族承継企業（4.9%）を大幅に上回っている。これらの業種では、事業において個人の能力が大きなウェイトを占めている。そのため、従業員は同じ企業で能力を身につけてきたことから事業を承継しやすい。

④経営者が事業の将来性を高く評価

今後 10 年について「成長が期待できる」と自己評価している割合は、従業員承継企業（37.5%）は、親族継承企業（23.9%）よりも高い。成長が期待できるために、経営者が廃業するのではなく、従業員に承継させたいと考え、従業員も事業を承継してもよいと考える。なお、主たる事業所を借用している企業が多いことや、事業所向けサービス業の構成比が高いため、従業員承継企業は人口規模の大きな都市に立地する割合が高くなっている。

以上の 4 点からイメージできる企業は、バブル経済期前後に創業（設立）した企業である。業種としてはニュービジネスとしてこれまで位置づけられてきた IT 関係など、それ以前には存在しなかった企業であり、経営者は友人等と立ち上げた企業である。あるいは大企業からスピンアウトしたような企業である。そして、子どもに継承させるという選択肢が乏しい、あるいはないため、後継者候補を従業員とすることになるのかもしれない。また、事業内容の点から事業承継を考えると、かなり業種に依存する企業があるといえる。

2) 従業員への承継理由

親族以外への事業承継の類型について、日本公認会計士協会[2001]が示したものを図表 3-6 として整理した。ここでは特に引き続き従業者への承継について踏み込んでいきたい。

従業員承継企業の経営者は、男の子どもの数が少なため、単に子どもがいない、あるいは子どもがいても承継を承諾しないために、次善策として従業員を承継候補者とする場合が多くなっている。しかし、後継者に関する意識では、従業員承継企業の中で後継者を「むしろ子供以外から選びたい」が半数を超え、「子供であることにはこだわらない」も半数近くある。多くの従業員継承企業は、やむを得ず従業員が承継するのではなく、従業員への承継を積極的に位置づけている。それは事業を譲渡する経営者は、従業員への承継に次

<図表 3-6 親族外承継の類型>

親族外承継の類型	要 点
①所有と経営の一致 または分離の検討	a) 所有と経営の一致(会社の全部の売却：株式の全部の譲渡) b) 所有と経営の分離(株式の一部譲渡、事業譲渡、会社分割、持株会社の活用、種類株式の活用)
②MBOの活用	経営陣が株主(オーナー経営者)より自社株式を譲渡されることで会社支配権を手に入れる方法
③持株会社の活用	既存持株会社が存在する場合には優先して活用することになるが、ない場合には株式交換や会社分割により持株会社を設立し、資産保有会社としてオーナー親族が持株会社を承継
④種類株式の活用と その留意点	議決権制限株式(後継経営者が保有)や拒否権付種類株式(オーナー一族が当該株式を保有)があるが、後継者以外が拒否権付種類株式を保有すると経営承継法の適用が受けられない点に留意

(出所) 日本公認会計士協会[2011]「事業承継支援マニュアル」『経営研究調査会研究報告』第 45 号、pp.136-140 より作成

の意義を見出しているからである。そして、承継者を従業員とする理由として、①能力本位での選択が可能、②過去のしがらみが少ない、③従業員のインセンティブ、の 3 点指摘されている(日本政策金融公庫[2009])。

3) 従業員への事業承継の進め方

従業員による事業承継のメリットとデメリットについては、図表 3-7 の通りである。これらを踏まえて、従業員への事業承継を進めなければならない。メリットで、経営資源に見える経営資源と見えない経営資源に分けたが、前者はヒト、モノを主に指し、後者は情

<図表 3-7 従業員が事業承継するメリットとデメリット>

メ リ ッ ト	デ メ リ ッ ト
①(見える)経営資源の基盤整備 ②(見えない)経営資源の基盤整備	①不要な経営資源の承継 ②他の従業員との関係がむずかしくなる ③株式取得の負担が重い

(出所) 日本政策金融公庫[2009]「小企業の事業承継を進める方策」『日本公庫総研レポート』No.2008-5、pp.40-43 より作成

報を想定している。企業に蓄積された経営ノウハウや技術、さらには前経営者や従業員からのアドバイスなどもこれに含まれる。

後継者である従業員には、事業承継においてメリットとデメリットがある。メリットを高め、デメリットを克服することが事業承継には重要である。そのためその進め方について、①関係者のコンセンサス、②後継者の育成、③承継させる経営資源の整理、④株式の計画的取得という4点が指摘されている(日本政策金融公庫[2009])。

特に親族外の後継者が承継しやすい仕組みを形成していくとともに、後継者の意識改革や企業家精神の醸成も重要な課題である。特に親族外というまとめ方をすると、環境整備の要点としては、①現経営者の意向の明確化、②後継者の不安解消と経営意欲や責任感を高めるための対応、③関係者の理解と支援体制、ということになる。(日本公認会計士協会[2011])

<図表 3-8 親族外承継の環境整備>

環 境 整 備	要 点
①現経営者の意向の明確化	親族外承継の場合明確化の必要性が一層高い (事業承継後に現経営者の影響が及ぶ場面は当面限られることが想定されるため)
②後継者の不安解消と経営意欲や責任感を高めるための対応	a) 後継者の不安解消対策 (現経営者からの意思表示、担保・保証と金融機関、経営内容の明確化) b) 経営意欲と責任感を高める仕組み作り (報酬制度、株式保有、後継者の意識改革)
③関係者の理解と支援体制	

(出所) 日本公認会計士協会[2011]「事業承継支援マニュアル」『経営研究調査会研究報告』第45号、pp.133-136より作成

4 企業における事業承継の考え方

本節では、これまで筆者が主に事業承継について訪問取材を行った企業について取り上げる。取り上げた5社は、既に何代かにわたって事業承継が順調に行われ、地域だけでなく、わが国や世界でも重要な役割を果たしている企業である。業種が異なるわずか5社の事例であるが、この中から税制や経済的な問題以外での事業承継の課題について、これまであまり指摘されてこなかった事項に光を当ててみたい。

(1) 事例1：精密機械製造メーカー

株式会社メジャーテックツルミ

年間売上高 : 3.5 億円

従業者数 : 約 25 名

経営者の年齢 : 66 歳(ヒアリング時)

ヒアリング日時 2011 年 3 月 8 日

株式会社メジャーテックツルミは、1964 年 6 月に鶴見産業(株)(資本金 100 万円)として設立し、翌月に計量器販売登録(第 1653 号)をした。創業者は、現社長の横須賀健治氏の実父である。先代は日本鋼管で 40 年近く計量部門で測量関係の業務に就き、55 歳で日本鋼管を定年退職した後に創業した。先代は日本鋼管時代における計量部門の経験と管理者としての経験から創業を決意した。

現社長は大学時代は、応用物理を専攻し、大学3年時に家業のアルバイトを経験した。卒業後は、企業の研究所への入所希望を強く持っていたが研究職での採用がならず、質量計製造のトップメーカーに修行で入った。組合活動の盛んな時代であり、研究関係書類はコピー不可であったが、手書きは大丈夫という寛大な時代でもあった。兵庫県・明石に赴任すると、実母から毎週のように手紙が送られ、帰郷を勧められた。結局、1年半の明石勤務の後、実母の思いを受け容れる形で帰郷し、1970 年に入社した。

当社は、1965 年 12 月に事務所・工場を新築した。そして、68 年 8 月に通産大臣から秤の製造許可が下り、同年 12 月に事務所工場を増築、74 年 12 月には工場の第二次増築を行った。当時は商社的業務が中心であったが、その後は加工・修理へと業容を拡大した。84 年 3 月に増資し、資本金を 1,000 万円とし、88 年 2 月には新社屋を新築落成した。元号が平成になる頃から多くの展示会に出展し、活動も中国を中心にグローバルに転換して

いった。92 年 1 月に現社名である株式会社メジャーテックツルミに変更した。鶴見産業という社名は、さまざまな事業が可能のように命名したが、採用活動を行っても、何をしている企業かすぐに理解されず、敬遠されることが多かった。特に経済拡大期には、中小企業の求人環境は非常に厳しかった。そのため、業態が次第に変化したこともあり、「ハンマーからアタッシュケースを持ってできる仕事に」ということで社名変更した。その背景には求人フェアでブースに求職者が来ないことや、社員の離職、給料が安いというイメージを一新する目的もあった。

人材面では、現在は経理総務の相談役が、既に 40 年以上経験している番頭的存在である人材、遠縁にあたるが 30 年勤務している人材が在籍している。現社長は、兄、姉、弟の 4 人兄弟の 3 番目であり、兄、姉も実父と同様、日本鋼管に勤務していた。現在は実弟が技術担当役員(副社長)として在籍している。ただ、現社長との仕事分担が不明確な面もあったという。先代の遺言は会社に関する資産は 3 人で等分というものであった。実母が先に他界したため、実母が生きていたならば、このような内容にはならなかっただろうが、先代は譲らなかった。

先代が退き、現社長が事業を承継した後、現在の本社所在地を購入した。非常に土地価格が高い時期での購入であり、返済には苦労した。会社は赤字を出していなかったが、社長自身は、非常に大きな損失を被ることもあった。しかし、現在では財務状況は健全なものとなった。

現常務の横須賀英樹氏は 1999 年に入社した。英樹氏は、現社長の次男であり、1 歳上に長男(兄)がいる。現社長から見れば、英樹氏は「人なつっこい」性格であるという。英樹氏は、1997 年から中国・大連へ約 2 年間の中国留学を経験し、留学中に帰国した頃から仕事を手伝いはじめた。大連では、韓国人留学生と 2 人部屋であり、ルームメイトの留学生は徴兵経験もあったことから、負けたくないという気持ちが強く、「大和魂」を見せてやりたいという思いも湧いたようだ。留学中にはコンピュータの勉強にも励んだようである。中国留学は、語学留学であったが、現在のように中国が注目される以前の留学であり、非常に苦労も多かったようだ。本来であれば、アメリカへの留学を考慮するのだろうが、敢えて中国を選択したのは、高校時代のホームステイ経験や知らない人ばかりの場所で自らを見つめ直すためであったという。

英樹氏は、帰国後、入社するまでは取引先である(株)クボタで、修理や組立を主として 1 年間研修を受けた。クボタでの研修は、きちんとした業務習慣を身につけるためであっ

た。その後、次男の入社後は、1 年間現場を経験し、さらには計量教習所(経済産業省所管)で 7 ヶ月間研修を受け、計量士の資格を取得した。その後は、3 年間、当社が所在している京浜工業地帯の企業を中心に営業を経験した。開始当初は、中堅社員が同行することもあったが、すぐに単独で営業活動を行うようになった。基本的には機会営業が中心であり、数字を作る努力を中心とした。そして、営業活動は、通常取引がある取引先から紹介を受け、取引先が増えることが多かった。また、銀行主催の後継者育成塾にも出席し、先見性や数字の分析力を身につける努力をしてきた。

ただ、英樹氏は、さまざまなギャップを感じていたという。当初はアルバイトとして、少し現場の雰囲気を感じていたはずであったが、社員として入社するとその雰囲気は異なっていた。他の社員に話しかけてもなかなか話が続き、一人で黙々と仕事をすることも多かったという。競馬やスロットの話で打ち解けようとしたが、社長の子息ということで、社員からは上司のような目で見られていたという。英樹氏の入社以前から現在も在職している社員は 5、6 名であり、入社後、15 人ほどが入社したため、現在では世代交替が進んだ。

現社長は、事業は承継することが大切であり、完全に仕事を任せたいという思いから、常務が考えていることを採用しようとしてきた。今後は、常務が 40 歳を目処に社長職の引き継ぎを考えている。あと 3 年ほどであり、ちょうど創業 50 年を迎える時期でもある。一方、社長は長男に承継させたい気持ちも多少あったが、長男は現在大手電機メーカーの SE であり、現在の仕事を継続する方が、本人もよいのではと考えるようになった。次男とは同居はしていないが、100 メートルほどの距離に住んでおり、コミュニケーションはいつでもとれる状況にある。また、次男は通常は 20 時に退社するが、誰にも相談できないようなことはそれ以降、社長に相談することもあるという。母親ともしばしば連絡を取っているようである。社長の弟である副社長と常務は、時折、意見の相違もあり、意識的に仕事を分担し、重複しないようにしている。

企業の財務体質は、順調によくなっており、土地代金の返済負担がある程度である。最近、粗利はよいが、利益は出にくくなっている。現在、直接競合する同業者も存在しているが、当社は京浜工業地帯の大企業が顧客であり、口座を持っている企業が多い。また、担当者と直接交渉できる強みがある。川崎工業地帯では、オンリーワン企業であり、日本一早く、安価で提供が可能である。また大手企業の窓口もあり、非常に地の利がある。地域と密着し、情報提供や対応力があるため、あらゆる情報を提案できる。そして、展示会

でも大手企業が来場することが多く、その点でも存在価値のある企業として位置づけられているのではないかと。

社長は、「作るのはいいが、作りすぎるのは問題であり、その時代に適合したものを作ることが大切である。特にその時代に適合したものを付加することが重要である」と考えている。また、川崎デザインコンペティションでは RelaxX4U など出品した経験があり、今後の飛躍を期待している。社長は社員からの「ああしたい、こうしたい」という気持ちを尊重している。不本意ではあるが、インフラに関係していれば問題ない。また、組織改編を行っていききたい。

社長は、身内ではない人材をどんどん入社させるべきと考えている。責任をとれる組織でありたいと考えている。また、社員が協力できる体制を作るために、親睦会を形成し、毎月 2,000 円を徴収している。このお金をプールし、毎年社員に親睦旅行などを企画させ、行っている。これまでに横須賀の軍港巡り、韓国、台湾など、海外にも出かけている。

(2) 事例 2 : タイヤ成型メーカー

株式会社森鐵工所

年間売上高 : 約 15 億円

従業者数 : 約 50 名

経営者の年齢 : 58 歳(ヒアリング時)

ヒアリング日時 : 2012 年 2 月 8 日

(株)森鐵工所は、タイヤの成型メーカーとして業界では 100% の認知度がある。取引先は、タイヤ製造メーカーである。

森家は大分県の日田市に源流があり、江戸時代に日田市では 3 大両替商の 1 つであった。その後、1905 年に鉄工業を創業し、発電機や製粉機などの製造を手がけるようになった。また、工具販売をしていた時期もあった。当社が所在する久留米は、ブリヂストン創業の地であり、創業者は石橋正二郎と懇意にしていた時期もあった。その影響があり、技術提供を受けて、タイヤ成型ドラムを製造するメーカーへと展開していった。また、米国のグッドイヤー社から受注もされるようになっていった。

現社長は 4 代目であり、創業者、2 代目、3 代目との血のつながりはない。3 代目の娘が現社長の妻であり、現社長は 3 代目の女婿にあたる。先代社長の森克己氏は、86 歳まで社長職にあった。現社長は、愛媛県新居浜市の出身であり、地元の高卒卒業後、横浜国

立大学経営学部に進み、伊藤忠商事に就職、主にアルミ精錬事業などに携わった。伊藤忠商事では、早くから海外ビジネスを任されるなど、将来を嘱望されていた。その後、先代の娘との結婚を機に、1981年から久留米で主にタイヤ成型事業に従事することになった。現社長は入社後、現場を経験し、会社内の多くの部署を経験し、設計にも携わるようになった。本田技研工業が熊本に新工場を建設した際には、ホンダからライン設計や自動化機械なども短期間ではあったが受注した時期もあった。これを契機として82年あたりからタイヤ業界にも次第に順風が吹くようになった。

現社長は、先代社長とよく衝突したが、実績を出すことで、許容され、信頼されていったと感じたという。先代社長は常に背水の陣を布いてきた人物であり、その面で、気迫のようなものがあった。「できないということは絶対にいうな」とにかくまずやってみる。そして継続することをモットーとしていた。

現社長には2女がいるが、長女は秘書から現在では社長室長を勤めている。現在30歳であるが、社長室長となって5年目である。最初は、祖父である3代目社長の下で、多くの業務をこなしていた。次女は、市内で全く異なった事業に従事している。現在、社長は長女である社長室長が事業承継するのが理想と感じているという。ただ、先代社長は孫娘である長女には、特に事業を承継してもらいたいと考えている雰囲気はなかったという。

血縁による事業承継は、人と同じレベルや少し上程度ではだめである。一般的に中小企業で業績のよい企業は、トップの独断専横にある。合議制は一見民主的なようだが、合議制は結論を先延ばししているに過ぎない。経営には意思決定の早さが勝負であり、意思決定には「信念を持つ」ことが重要である。このような考えを持つに至ったのは、学生時代から語学の勉強をし、英会話などの習得に努め、駐在がすぐ目の前に見えそうになった時期であったという。現社長が当社に入社した頃は、ブリヂストンとファイアーストンが提携した時代であり、世界のタイヤメーカーの業界が大きく変化する時期であった。また、当時の当社は、赤字が続いているような状態であった。

現在の当社の社員数は約50名である。以前はもう少し在職していたが、機械化を進め、人件費のコストダウンを図った。平均年齢は約40歳である。60歳定年であるが、現在は79歳の人を含めて、定年後も継続して雇用している社員が多い。このような人材は、若い社員の教育係として活躍する。以前は60歳時の給与を支払っていたが、年金支給の関係もあり、個別に相談し対応している。定期採用では、2011年は5人、12年には3名の新人が入社した。以前は大卒を積極採用した時期もあったが、素直に学び、一人前になる

のは、高卒の優秀な人材の方がよい。幸い近くの八女工業高校にはマイスターゴールドを受賞した生徒もおり、優秀な生徒を紹介してもらっており、定着率は非常によい。それはこの地域の相場よりも高い給与を支払っていることもある。中途採用も、その年齢に応じた給与を支払っている。それによって自己の成長を促すためである。経営コンサルタント会社に依頼して給与体系も整備した。とにかく社員には挨拶を徹底している。筆者が工場内を見せてもらった際にも、すべての社員の方から気持ちのよい挨拶を受け、徹底していると感じた瞬間でもあった。現在は、製造、営業、設計、総務という4部門が中心であり、この部門長による管理体制をとっている。営業部長は1名であるが、設計や製造の社員が営業を担当することもあり、現社長自身も営業活動をしている。社長は休日はきちんと休んでいるが、これは上司が休日出勤をすれば、下の者も出勤しなければならなくなり、ただら残業になるのを回避するためでもある。また、社長室も作らず、フラットな構造であり、いつでもコミュニケーションがとれるようにしている。先代社長の時代も社長室はなかったという。

人材教育では、経営コンサルタント会社に依頼し、毎月2回幹部研修と社員研修を実施している。粗利は70%を目標としているが、現在は60%程度である。自己資本比率は70%程度である。また、現在の株式保有は社長が65%、先代社長の弟である元専務取締役とその長男である現製造部長が35%を保有している。社長はこれまで徐々に株式を取得してきた。売上は、最近では10~15億円の間であるが、リーマンショックの際には、かなり落ち込んだ。しかし、製品価格は下げず、非常に苦しい時期も経験したという。一度価格を下げてしまうと、もう元には戻せず、利益率が下がるばかりである。

成型ドラムは、寿命が長いために成熟市場のようにみえるが、タイヤ自体の変化もあり、さらに伸びしろもある。それは自動車の販売台数は減少するかもしれないが、タイヤは消耗品であるために買い換えられ、保有台数に対する消耗品と考えられる。また、タイヤの成型ドラムは、30年以上寿命があり、メンテナンスが不要であることは製品の優位性である。現在40カ国以上に販売しているが、トラブルは電話やメールで解決できることも利点である。品質は世界から信用され、現在の売上の約70%である。ただ、国内メーカーの海外工場を含めると、海外の割合はさらに高くなるだろう。これまで付加価値の付与とコストダウンに注力してきた結果である。海外事業は、インドと中東は宗教と食事があまりにも異なるため、やりにくい面もあるが、米国と同様に契約主義の社会であり、その面ではビジネスはやりやすい。そして、一部リポートが必要な場面もあるが、ほとんど必要

ではなく、リベート社会であるわが国とは異なる面がある。ただ、中国の場合は、非常にわかりにくく、とらえにくい市場である。

現在は、成型ドラムの売上がおよそ 8~9 割であり、その周辺設備で占められる。成型ドラムは、海外では総合機械メーカーが手がけていることが多い。また国内では、タイヤメーカーの子会社が行っていることが多い。したがって、独立系企業では当社が唯一であり、世界シェアも 30%以上を占めている。国内では三菱重工も手がけており、グッドイヤーやミシュランなどの取り引きを希望しているようだ。しかし、当社は技術を有しているため、海外のタイヤメーカーの扱いも格別のように感じる。

取引先 1 企業の売上は 3 割までに抑えることが望ましいといわれるが、当社も結果的にその程度の割合である。大企業は中小企業を蔑む傾向があるが、やはり対等に扱われることが重要である。中小企業といえども固有の技術を持ち、高付加価値を提供できる力がある。固有技術として、これまで 100 件以上の特許を取得してきたが、最近ではほとんど興味を持たなくなった。それは特許取得にコストがかかり、ほとんどが意味のない特許取得が多い。それよりも工場内から独自技術を出さずに、販売実績を作った方が、ビジネスに役立つ。その販売の実績がある方が有効である。また、環境や技術が変化が多い業界であるため、あまり特許取得が意味がない。その意味から ISO も取得していない。ISO を取得するコストと時間を考えると、そちらの方が無駄になることが多い。名より実を取ることの方が重要である。三菱重工からは「品質認定書」をもらっており、品質に対する宣誓も行っている。

最近では、海外に輸出するにはコストがかかり、さらに円高が大きな課題になっている。ただ、このような時代でも設備投資には積極的であり、今年度は 3 億円もの設備投資を行い、工作機械などを導入した。最近の 5 年間で約 10 億円の設備投資を行っている。次第に無人化工場を目指している。このような設備投資が可能なのは、低金利での融資が可能なためだ。さらに最近の政策の影響も大きく、1 年で全額償却できるのもありがたい。大企業と中小企業の相違は、中小企業はトップが社内のすべてを把握することができることである。特に技術に関しては、これが非常に大きい。大企業ではなかなかそれができない。また、トップセールスが可能なのも中小企業のよいところであり、顧客から直接生の声を聞くことが可能である。海外での販売では商社を通して部分もあるが、やはり顧客からの声を直接聞いて実現していきたい。

今後は、50 億の売上も見込まれるが、そうなれば社員も 100 名くらい必要になるかも

しれない。とにかく想像力を発揮させなければならない。普通の人が、創造的な人間になるには、常に好奇心を持つことである。問題意識を常に持っていれば、ひらめきがある。先代社長は、枕元に常にメモ用紙をおいていた。そのような力がこれからも必要である。

(3) 事例3：鉾山・環境機械製造メーカー

株式会社中山鉄工所

年間売上高　：　約 35 億円

従業者数　　：　約 140 名(正社員 119 名)

経営者の年齢　：　56 歳(ヒアリング時)

ヒアリング日時：　2012 年 2 月

中山鉄工所は、現社長の祖父が創業した。創業者は先代社長が 25 歳の時に死去した。当初は精麦機などを製作していたが、炭鉾に知人がいた関係から今日の業容へと変化したようだ。先代社長は 7 人兄弟の一番下であり、5 人が女性であり、長兄が早世したため、先代社長が事業を承継した。先代社長は 1999 年に死去した。

当初、当社が製作していたハリケーンはコンプレッサであり、陸軍兵器学校に学校に勤務していた先代の従兄弟からヒントを得たようである。その後、コンクリート圧送機などの製作を手がけていった。

現社長の入社は、1980 年代になった頃であった。それ以降、当社は無借金経営を継続し、赤字を出していない。大阪のキャピタルから出資を受けたこともあったが、相続税対策であった。現社長は 1996 年 5 月に社長に就任した。その後、先代が亡くなるまでいろいろなことを学んだ。先代社長は、会長になった後、武雄商工会議所会頭など、社会的な仕事に勤しんだ。現社長は 40 歳で社長職に就いたが、それ以前は専務として営業や開発を担当した。ちょうど社長になった頃に売上が約 50 億円となり、世間ではいわゆるバブル経済が弾けた後ではあったが、これまでの業績で一番よい時期であった。その後、売上は減少したが、利益率はむしろ上昇している。

現社長が入社した 1980 年頃は、神戸製鋼などの大企業が同分野に参入した時期であった。その頃が当社の第 3 創業期である。現社長は東京理科大学を卒業後、修行の意味があり、経営コンサルティング会社に入社し、そこで会社経営に必要なことを学んだ。その後、約 3 年、コンピュータソフトウェア会社に勤務した。その頃からリサイクルが重視されるようになり、スクラップ・アンド・ビルドの時代となった。建設リサイクル機械が目の目

を見るようになり、道路会社などにクラッシャーが売れるようになった。同様の事業は大
手建設機械メーカーなども手がけていたが、当社は日立建機と提携し、事業を拡大させた。
ただ、すぐに市場は飽和し、50 億円あった売上を意図的に 30 億円台に圧縮した。プラ
ント設置は 1 件で、1 億円程度の売上になる。当社は多い時には、毎月 1 件受注した時期も
あったが、行政による認可が厳しくなり、事業を意図的にやや押さえた時期もあった。

現社長が承継の意思を明確にしたのは、30 歳前頃であった。中学、高校時代はいかに、
実家から出るかばかりを考えていたという。大学卒業後、実践によって経営の知識やコン
ピュータの知識を得てきた。経営には基礎からの積み上げも重要であるが、実践上の問題
から習得できる知識があると認識している。現社長は、入社後は総務に配属され、これま
でのシステムをコンピュータ化することに注力した。そして、経理や原価管理のシステム
を構築した。これには、それ以前に勤務したソフト会社での経験が役に立った。その後、
東京支店長となり、東京に赴任した。これまで実父である先代社長とは、あまり衝突した
ことはなかったが、シンガポールでの企業立ち上げの際、現社長が立ち上げを諦めようと
した際には、一度決めたことは意思を通すように諭されたことがあったという。

現在、社長の長男は 28 歳であり、大学卒業後、青年海外協力隊に参加し、アフリカで
2 年間マラリアの拡大防止に携わった経験をもっている。そして、2011 年に帰国後、入社
を決めていた企業があったが、大震災のためにそれがなくなり、同年 4 月に入社し、シン
ガポールの子会社に赴任した。次男は現在大学 4 年生であり、長女は大学 3 年生で、東京
で就職活動の真っ最中である。長女には入社之意がないかもしれないが、次男の処遇が
問題である。これまで血縁は 1 人しか入社させない方針を貫いてきた。実際には、現社長
の実弟は中学校の教師をしている。血縁を入社させないことを公言してきたため、親類か
ら他企業への就職の斡旋を依頼されるが非常に難しい。企業に血縁者を入社させないの
は、派閥を作らないためでもある。

新入社員は、基本的に工業高校を卒業した者のみであり、大卒は別のルートで入社する
ことがほとんどである。毎年 2~3 人を定期採用している。社員の平均年齢は 36 歳である。
平均年収は 530 万円で、当地の公務員よりも多く給与を支払うことを目指している。基本
給は、武雄周辺の相場に合わせているが、ボーナスを 3 回支給するなど、高給である。ま
た、60 歳定年であるが、65 歳までは嘱託で雇用している。年齢構成は 50~55 歳が若干薄
いが、基本的には均等な社員構成となっている。

現社長は、オーナー会社になることには、当初身構えがあった。しかし、他の社員から

見たところは、武器を持っており、当然と受け入れてきた雰囲気があったという。それは SE という投資をこれまで行ってきたことが明確になっているからである。先代社長時代からの金融的な蓄積があり、それにより多くのことに取り組む冒険ができた。目先のことでなく、長期的な冒険である。入社前の自我や甘えから大きく変化し、これまでやってこられた。

先代社長と衝突したのは、社名変更を反対されたことくらいである。2011 年度の売上予測は 36 億円程度であるが、シンガポールの 100%出資の海外子会社など、売上の約 3 割は海外でのものである。今後も海外事業を拡大するつもりであるが、技術開発の部分は本社でしっかりと守り、製造は海外を含めた社外委託を考えている。基本はファクトリーではなく、ラボラトリーである。

社長の仕事としては、システムを作り、管理することと認識している。将来像については、現在を第 4 創業期と捉え、そのシステム設計にしっかりと取り組んでいる。これには専門のコンサルタントにアドバイスをもらっている。日本国内だけの事業であればよいが、海外へ事業を拡大するときには、付け焼き刃的な対応では乗り越えられないと考えている。今後はシンガポールを中心として事業展開を考えている。

社外生産は、コピーされる可能性はあるが、そのリスクは十分に織り込み済みである。ただ、社外生産を委託した企業には、これまで当社が販売してきたテリトリーだけは侵さないようにしてもらっている。特許も 100 以上申請をしているが、特許で稼ぐという戦略ではなく、訴えられないための防衛である。したがって、常に技術革新をする姿勢を持ち続けることに注力している。当社が製造する機械は、碎石や鉱山関係の機械であり、日進月歩といわれるような技術革新はない。しかし、環境機械分野は毎年進化し、対応機械の開発を急いでいる。このように開発した機械は展示会で顧客に提示している。当社は対消費者向けの機械を製造しているわけではないため、展示会が重要な機会となる。また、大手鉄鋼メーカーなどからも引き合いがあったが、ウェブサイトを通じてからである。そのため、ウェブサイト製作には早い時期から取り組んできた。さらには facebook などを通じて情報発信をしている。

社内での意思疎通は、各社員にパソコンを 1 台ずつ持たせ、グループウェアを利用している。これを通して経営方針を説明し、オープン化している。テレビ会議も頻繁に開催し、会議で使用する書類などは事前にグループウェア上にアップしている。30 年後の中山鉄工所の姿についても提示している。

今後、当社は開発エンジニアリング企業になろうとしている。そのためにはいかに情報（ノウハウ）を出せるかが重要である。世間に対しては「コピーしてください」というようなものであるが、やはりコピーできない中心部分は、当社で購入してもらうことが必要である。また、日本国内だけではなく、英語でもこれらを公開している。これは英語でのデータもほしいという希望があったためである。Notes、FB、WEB などを通して発信している。SAP や ERP などドイツ製の高いシステムではなく、ユニークな存在になるためには、やはり自分たちが製作しなければいけない。

2011 年 3 月の東日本大震災以降、4 時間以上も太陽光から充電された蓄電池から自社サーバーを動かすことのできる装置も製作した。昨今の電力不足では、採石場など当社の取引先企業は、すぐに送電停止の対象となる。そのような企業は自家発電するしかない。そして、発電した電力は 8 時間程度しか使用しないため、その以外の 16 時間は売電も可能となる。こう考えると、これが必要、その後これが可能ということを常に考えなければならない。そして、この分野のフロンティアになることが目標である。その面から、水深が 1 メートルの小川であっても発電ができるような機械も製作してきた。これは海外でも販売するつもりであり、NEDO プロジェクトなどで取り組んでいる。

事業承継については、職種によるのではないかと考えている。ポリシーや方法次第である。やはり株主がいかに納得するかである。「微分的な経営をするか、積分的な経営をするか」が今後の事業継承で必要になるだろう。そのため、株価対策が必要である。せっかく企業をよくしても全く意味がなくなってしまう。相続税対策をいかにするかが今後の事業承継に大きく影響すると考えている。

（4）事例 4：製造卸売業

株式会社あいや

年間売上高　：　約 40 億円

従業者数　　：　約 80 名

経営者の年齢　：　64 歳(ヒアリング時)

ヒアリング日時：2011 年 12 月 2 日

全国の抹茶生産量の約半分超は愛知県西尾地区で生産され、あいやはそのうちの 65% を担っている。あいやは 1888 年に藍玉を取り扱う杉田愛次郎が創業した。「あいや」のあいは、「藍玉」の「あい」である。企業ロゴは、茶畑の畝と茶の花を表現している。

創業者が手がけた天然藍は、初代愛次郎より前の伝四郎が、扱い始めた。

創業者の初代愛次郎以降、現在の愛次郎で4代目である。さらには4代目の長男が入社している。さらには現社長の孫に男子がおり6代目の可能性を期待したい。

現在の4代目社長は2代目社長である祖父から、いろいろと教えを受けた。無意識のうちにお茶のテイスティングをし、幼い頃からいとお茶を学ぶ機会があった。無言の教えである。また、祖父は非常に気長な人であった。2代目社長は、文化や芸能への造詣が深く、早くに引退をして文化芸能活動に取り組んでいた。3代目の先代社長も60代半ばになる頃に、退職退任をした。世間では会長や顧問として代表権を持ったままであることが多いが、先代社長は仕事を任せただけからには関与しない姿勢を貫いた。

現社長は、文化協会の仕事を多く引き受け、2011年まで13年間、隔月でのコンサート開催に尽力した。また、インドネシアのバリ島でマングローブを植林する活動に傾注する機会ともなった。マングローブの植林は、12、3年になる。観光地とは全く異なる劣悪な環境の中での植林事業である。

現社長は1947年生まれで、東京農業大学で農業経済を学んだ。70年の卒業後は、大手外資系食品メーカーに勤務した。営業職が性に合っており、国内の総合スーパーなどを担当していた。現在でいうスーパーバイザーとのやりとりなどは魅力的なものであった。まさに給料をもらいながら勉強させてもらっている感覚であったという。外資系食品メーカーへの入社は、海外が好きで、外資系企業に入社すると、いつか海外勤務が可能ではという期待もあった。ただ、家業承継の思いもずっとあり、期待に添う形でのバトンタッチを覚悟していた。そして、2代目社長であった祖父から会社を辞して家業を継承するようにいわれ、素直に従って入社し、営業を中心として活躍し、16年後に社長に就任した。

当社が取り扱う抹茶は、100%天然である。お茶を粉末にして食する感覚である。お茶は多くの県で生産されるが、西尾で生産するお茶は、通常、飲むと薄いと感ずるお茶である。この薄いと感ずるお茶が、抹茶には適している。九州や静岡のお茶は抹茶にすると苦味が強すぎて飲みにくい。西尾の茶畑は清流矢作川の川霧と肥沃な砂土壌に恵まれ、抹茶の原料茶葉のためには、色、味をつけないために適したものであり、まさに地域に育てられた多くの偶然が重なったものである。したがって、抹茶に適する原料の茶葉が栽培・収穫でき、抹茶を挽く道具である石臼の石は御影石であるが、石質が非常によかった。そして、近くには尾張60万石の消費地が近く、民力が揃っていた。近くに

市場があったのは恵まれていた。この三拍子が揃い、西尾の抹茶が形成された。

お茶の栽培は改良を重ね、製造技術の改良により、発展してきた。西尾市の茶畑は約 200 ヘクタールあり、5 月の八十八夜以降は、大半が手摘みによって収穫する。摘み取った茶葉は、天候によって乾燥方法を変えるなど、細かな配慮が必要である。乾燥させた荒茶は、色、香り、テイスティングなどにより、等級決めし、茶葉の持ち味を生かすためにブレンドしている。

抹茶は、石臼で挽くが、クリーンルームで行っている。実は抹茶は、わずか 1 台の石臼で、1 時間に 40 グラムしか挽くことができない。石臼の仕組みは非常に複雑であり、心棒は櫛の木を使用している。櫛の木は堅く、匂いがしないためである。また石臼の目立ては日々欠かさない作業である。HACCP に対応しており、包装作業もきちんとした衛生環境の中で行われている。当社の場合、お茶は嗜好品ではなく、食品と捉えているため、ISO や AIB シリーズを抹茶業界では初めて取得した。

茶葉は、オーガニック栽培もし、標高の高い特別な場所で栽培している。それは標高の高い場所は、害虫が少なく、栽培に適しているためである。また、国際基準にも対応しており、日本では、JAS、OMIC 認定などを取得し、ユダヤ教の食品規定(Kosher)にも対応している。海外の食材に抹茶を入れるのは日本文化の拡大につながる。これまでのように茶筌を利用して抹茶を点てるだけでなく、マグカップをハンドミキサーで攪拌させるという新しい抹茶の点て方も提案している。

現在、当社には長男が入社し、次男も同様に入社している。長男は大学卒業後、サラリーマン生活を経験した後（約 3 年）、ニューヨーク出店を目標に入社した。約 5 年アメリカに滞在し、アメリカでの抹茶営業を行った。そして、6 年前に帰国し、現在は総務を担当している。他方、現社長の実弟は、専務取締役として製造と仕入を担当している。現社長の次男はアメリカでのビジネスを担当している。長男と次男とは、約 1 年一緒にアメリカで仕事をしている。アメリカでの拠点は、現在はロサンゼルスに移している。ロサンゼルスが所在するカリフォルニア州は、アメリカで食品ビジネスが集中する場所だからである。当初、ニューヨークに拠点を置いたのは、ヨーロッパとアメリカ両方を担当することができると考えていたためである。しかし、ウィーンにも会社を設立することができ、ロスに移転させることができ、アメリカに専念できるようになった。

アメリカでの事業は、足かけ 20 年になる。アメリカ進出は現社長の夢であった。その社長の夢のために長男はサラリーマン生活を離れ、約半年間現地の英会話学校に入学

し、語学習得に努めることから始めた。次男は大学卒業後、すぐにアメリカに渡り、最初の1年は長男との二人三脚で歩み始めた。現在ロサンゼルスの販売会社には、6~7人在籍しており、社長は1年に3~4回渡米している。一方、ウィーンはトーマス・グルーマーという人物に現地社長を任せている。彼は、ウィーン出身であり、日本に興味があり、ウィーン大学では日本語を専攻し、静岡大学大学院で学んだ。そして日本での留学中に、日本の茶の生産地を回っていた。現社長がヨーロッパで抹茶の販売事業を提案し、受諾してもらい、ウィーンでの事業を開始して約10年になろうとしている。ウィーンにも6~7人の社員がおり、ほぼ現地の人材を雇用している。

中国での事業は、アメリカやヨーロッパでの事業が販売会社であるのに対し、上海に拠点を置き生産と製造を手がけている。中国事業は、現在のような状況ではない17年前から手がけている。これまでに2度失敗している。失敗は、中国では肥料を与えてお茶を栽培するという感覚が育っておらず、茶葉を収穫するとすぐにお茶の木がだめになる状況であった。土地も痩せており、お茶の栽培は無理ではないかと考えた時期もあった。まさに収奪農法しか存在しておらず、採れるだけ採るという状況であった。さらに収穫量が減るのを害虫や日照りを理由にすることも多かった。責任転嫁の典型のような栽培であった。現社長は、中国でも日本の品質とまではいわないが、高品質の抹茶を生産するのが目的であった。2度の失敗を経て、今日日本の品質を目指せる段階にきた。中国でも大手企業になればなるほど、安全や安心が担保されなければ、取り扱いをしてくれない。特にNBメーカーは安全管理が厳しくなっている。

抹茶が海外市場で受け容れられる理由は、やはり健康には出費を惜しまないことがあるのかもしれない。特にミルクとの相性がよく、タンニンの渋みとミルクの相性がよいのとよく似ている。

海外市場で抹茶を展開するに当たり、「Matcha」で、欧米双方の市場で直接訴求した。また、Ceremonial green tea=matchaで、文化の輸出で、文化のマーケティングの実践である。中国では抹茶そのままである。ただ、発音は「モーツァー」である。

また、完全に有機栽培に移行しているが、有機栽培には時間がかかる。有機栽培をはじめて17年になるが、認証を得るのは手間がかかるが、認証を得ることは非常に有利である。有機栽培を含めて、現在では契約栽培に徹している。

日本と海外市場の伸長は、日本を100とすれば、海外は130である。これからも海外市場の伸びしろは大きい。この成長には海外市場の伸長が貢献している。ただし、現在

は為替の問題が大きいのしかかっている。特に現在の為替問題は、深刻ではあるが、為替問題があるから海外進出を辞めようとする企業は、そこまでの意欲はないということである。やはり、為替など困難な問題はあるかもしれないが、勇気を持って海外市場に飛び込むことが必要である。営業利益は、8~10%程度を維持している。したがって、現在の利益は、海外事業の展開、品質管理、原料茶葉の確保と社員のがんばりである。

長男も大学卒業後は、他企業に入社したが、現在はあいやに入社していることから、継承する心構えはできているだろう。社長は 60 歳になる頃から長男に株式を譲渡し始め、5 年を目途にほとんどの株式を譲渡する予定である。先代社長が代表権も返上し、株式も保有しなかったため、いわゆる院政を敷かなかった。その代わりに継承者は責任を持つという覚悟が自然に醸成される。

長男は総務を担当しているが、総務の業務は会社全体を見るのは非常に都合がよい。企業の方向を決定するのは社長であるが、細かなことはかなり現場に委譲している。毎朝、当社では社員全員でお茶を飲んでいる。朝礼のようなものである。社員のお祝いごとなど、かなり細かなことも情報を共有している。部課長には別に他方面の話をしている。特に部課長には、ミスが起こったときには起こった根本的原因を問うこともあるという。これによって原因究明につながっているが、社員には会社の数字なども含めて、かなりの部分を情報共有している。したがって、これまで人間的な軋轢で社員が退職したことはほとんどない。毎年 5~6 人の新入社員がおり、最近では 80 人くらいの社員が在籍している。

仕事の熟練では、特に茶臼のメンテナンスには熟練が必要である。35~6 歳の社員 3 人が中心である。20 年以上の熟練である。また、中には父親も同じ仕事をしていた社員もおり、伝承が生きていることを感じる。学歴による差別はなく、きちんとした役割を担ってくれていることがうれしい。

今後の課題は、企業自体のことではなく、現在の円高と為替問題である。どのような状態でも、品質を落とさず、がんばり通すしかない。それは円安に振れたときには、利益が出ると信じるしかないことかもしれない。今後は、やはり製造卸であるので、小売への進出は考えていない。小売は本社の販売のみである。後はネット経由が少しある程度である。長男がスイーツに関心があり、優秀なパティシエが確保できそうなことから、新たな事業を考えている。

(5)事例 5：自動車小売業

会津三菱自動車販売株式会社

従業者数：約 30 名

経営者の年齢：36 歳(ヒアリング時)

ヒアリング日時：2010 年 2 月 11 日

当社は、1978 年に酒造会社宮森酒造から創業した。現在の当社の販売地域は、会津から喜多方地区である。現在の社員数は 29 名で、営業員が 7 人、メカニックが 7 人、フロントが 3 人、他に管理部門の人材がいる。人口 30 万人の商圈である。引き取り納車率が 90%であり、そのうち 70%は来店顧客である。できれば来店顧客を 100%にしたいと考えている。営業員月平均販売台数は、新車 3~4 台であり、中古車が 2 台程度である。

常務取締役の宮森正芳氏は、地元の高校を卒業後、東京の大学に進み、卒業後、三菱重工で 3 年間研修した。研修先では、さまざまな場所を経験とした。その後、1999 年 4 月から関東の三菱自動車販売会社(東神奈川三菱販売)で勤務し、霧が丘店に配属された。帰郷するまでの 2 年弱の間、自動車販売に従事した。

2000 年 7 月に三菱自動車のリコール問題が起こった。ちょうどその問題が起こった後、宮森氏は 2001 年 2 月に会津三菱に入社した。宮森氏は大学を卒業後、スキー用品のメーカーに入社するはずであったが、祖父が他界する前に孫に将来を託したという(現在も宮森氏は、祖父の月命日には墓参を欠かしたことがない)。そのため、家業を継承するために修業した期間であったといえる。本来は、東神奈川三菱に 3 年在職するはずであったが、リコール問題の影響が、当社にも大きく影響した。そのため、1998 年から 2000 年までは赤字に見舞われていた。会津三菱ではリコール問題が起こった後、6 人から 3 人に営業職が減ることもあった。このような状況を打破するために、2002 年 4 月から経営品質に取り組み始めた。経営品質に取り組み始めたきっかけは、会津経営品質賞を栄川酒造(宮森氏とは姻戚)が、2002 年 4 月に受賞した影響が大きい。栄川酒造は若手の社長で、やる気に満ちていた。経営品質賞を受賞した夷隅ゴルフクラブのビデオを見ることで、やる気に満ちた社員の姿が、当時の会津三菱自動車の姿に重なった。社員の間でも、たとえばメカニックは資格を軽視するなどの傾向があった。メーカー資格(M1 という三菱自動車の最も簡単な資格)は 7 人に 1 人しか取得しておらず、営業社員も保険知識や JAF などの知識を持っていなかった。常務はこの状況を何とか改善させたいと考えるようになった。

また、経営品質に取り組む以前は、店内も汚れており、サービス工場にはたくさんゴミ

が落ちていたような状態であった。そこでまずやり始めたのは、コストを下げ、売上を上げることであった。改善（カイゼン）活動の開始である。そして、新聞に折り込むチラシを作成しないなどのコストカットを行った。その結果、すぐに黒字に転換していった。また、社内では会社を辞めたいという情報が溢れていたが、やりがいと与えられる職場にしようと考えた。ただ、経営品質の取り組みに対しては、社長の賛意はなかなか得られなかった。

サービス入庫も、経営品質に取り組み始めて大きく増加した。2004 年度(11,123 台)、2005 年(10,910)、2006 年(11,634)、2007 年(13,018)、2008 年(13,520)であり、09 年度も対前年を超過している。現在の売上比率は、新車(25.3%)、中古車 17.3%、サービス 50.5%、保険手数料など 10.4%である。特にサービスは、2001 年が 38%であったので、かなり伸長したといえる。今後は 60%まで持つて行くのが目標である。

基本的には、宮森氏は会津地域の地域貢献を考えている。そのために具体的にはどのようなことをすればよいのかについて常に教えているという。ショールームに来店するのは、会津地域の顧客である。このような顧客にどのように対応するかについては、外部企業の顧客満足セミナーなどの勉強会を通して、地域のためになることも学んだ。それは CS（顧客満足）の延長線上で地域全体をとらえている。そして、何かによって、地域全体をよくしたいと考えている。そのためには、一人ひとりが取り組まなければならないし、販売店として顧客に接することがその一歩であるにとらえている。

（５）事例企業から得られる示唆

取り上げた 5 社は、業種も地域も異なる企業である。当然、顧客も全く異なっている。既に事業承継を何代かに亘って行ってきた企業、あるいはこれからまさに事業承継期を迎えようとしている企業、それぞれである。

5 社については、事業承継をただ相続など経済的な問題だけとはとらえていない点が共通している。それは事業承継とは単に経済的な問題をクリアすればよいと考えているのではないことを意味している。それでは何を承継していくのか。すべての企業の底流に流れているのは、顧客との関係をいかに強固なものにし、それを継続させていくかである。マーケティングの世界では、1980 年代後半から関係性マーケティングの議論が起こってきた。5 社については、関係性マーケティングなどといわれる以前から顧客との長期継続的な関係を大切にしてきたという歴史を有している。また、直接の顧客だけではなく、特に立地

する地域との関係を非常に重要なものととらえている。さらにはステークホルダーなどという言葉では、一括りにできないようなあらゆる環境との調和を大事にしているといえる。したがって、事例として取り上げた企業は事業承継を行うにも、このような環境をいかに保持していくか、さらにはよりよい環境へと変化させていくかに心を砕いている。

そして、事例として取り上げた5社はこれまで血のつながり、あるいは婚姻によって形成された関係により、事業を承継してきた企業ばかりである。しかし、巷間もたれている「同族企業」といわれて思い浮かべるようなマイナスのイメージを有していない。むしろそれとは反対に、同族やファミリーが持つよい面を継承させている企業といえる。特に3代目が承継している、あるいは承継しようとしている企業があるが、特に承継者あるいは承継候補者と祖父との関係が非常に良好であり、祖父の事業に対する熱い思いが孫の代で蘇えりつつある状況が強く伝わってきた。

事業承継としてごく短期で処理が迫られるのは、相続など経済的な問題である。しかし、事業承継はごく短期に行われるのではなく、長期的、あるいは事業が継続している限り、常にどこかでとらえておかなければならない課題であることが、事例企業の例から示唆された。

5 むすびにかえて

本稿では、中小企業の事業承継をめぐるさまざまな問題や課題について主に既存データを中心に上げてきた。まず、これまでの中小企業が抱える構造的な問題として、倒産や経営者の高齢化の問題、後継者の問題、そして、事業承継における中小企業特有の問題について整理した。さらには事業承継について、これまで中小企業の事業承継といえば、血縁で行なわれるのが当然とされてきたが、最近では、経営者に子ども（実子）がいても、事業承継をしない場合、させない場合があることにも言及した。さらには承継円滑化に向けた対応策についても触れた。

そして、日本政策金融公庫が2009年に公表した小企業における事業承継に関する調査データをもとに、承継決定企業、承継未定企業、廃業決定企業について、さまざまな角度から考察を加えた。そこでは企業規模や業種により、事業承継に影響することが示唆された。また、少子化の時代に、これまでのように経営者の子どもが事業承継を行うということにはならなくなった場合、小企業であっても従業員が事業を承継することに関わるさま

<図表 5-1 事業承継対策の全体図>

<経営承継対策> ①次世代経営体制対応 a) 後継準備 b) 次世代経営幹部の選択・育成 ②次世代組織経営対応 a) 内部管理体制の再考 b) 人事制度の再考 (報酬・等級・評価) ③経営実務引き継ぎ対応 a) 経営理念の引き継ぎ b) 中長期経営ビジョン(構想・計画)の 引き継ぎ	<資産承継対応・相続対応> ①自社株対応 自社株を含めた相続財産の承継 a) 自社株(経営権)の承継対応 b) 相続財産の承継対応 ②各種税制対応 a) 自社株評価対応 b) 相続財産評価対応 ③納税資金対応 ↑ オーナー家の中での話し合いなどによる リスク対応／法的なリスク対応(遺言等)
---	--

(出所) みずほ総合研究所 [2009] 『オーナー社長と後継者のための事業承継入門』 東洋経済新報社を大幅に変更

ざまな課題や展望について深く掘り下げた。

事業承継について図表 5-1 は、経営承継と資産承継・相続という 2 つの対応を取り上げている。筆者が行ったヒアリング調査から得られた示唆をもとに図表 5-1 を眺めると、資産承継や相続の対応よりも、経営承継の方が長期にわたり、多くの苦労が浮き彫りになった。特に次世代の経営体制をいかなるものに組み立てていくかは、一朝一夕にはできず、承継者が何代にも亘り、積み上げていくものであることが伝わってきた。経済的な問題であれば、ある時期に集中して解決可能であるかもしれないが、図表 5-1 に示されている左側の問題はずっと継続していく課題であろう。ただ、この課題は常に顧客や企業を取り巻く環境との関係でもとらえていかなければならないことはいうまでもない。

今後の研究課題として、さらに経営承継において長期的な準備が必要となる後継準備や経営理念を言葉だけではなく、これまでの経営活動の積み重ねの中に浸透するものとしていかに伝えていくかについて、多くの事例を重ねながら、ある程度の一般化を試みていきたい。

(謝辞)

ヒアリング調査に対して、快く応じてくださった企業様には心より御礼申し上げます。
ヒアリング記事における誤謬は、すべて筆者の責任に帰するものであることを付記します。

本稿は、平成 23 年度専修大学研究助成(個別)研究「特殊な小売業における三代目による事業承継」の成果の一部です。日頃の研究支援に対し、記して御礼申し上げます。

<参考文献>

- Chandler,D.Jr.[1977], The Visible Hand: The Manegerial Revolution in American Business,
Harvard University Press, 鳥羽欽一郎・小林袈裟治邦訳[1979]『経営者の時代上巻』東
洋経済新報社
- Chandler, Alfred D.Jr.[1990], Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism,
Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 安部悦生他邦訳[1993]『スケール・アン
ド・スコープー経営力発展の国際比較』有斐閣
- Denise Kenyon-Rouvinez and John L. Ward[2005],Family Business 1st edition, Palgrave
Macmillan (富樫直記監訳[2007]『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド社
- Francois, Crouzet[1995], "Editorial," Enterprises et historie9 (September 1995)
- Landes, David S. [2006], "DYNASTIES:Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family
Business", (中谷和男監訳[2007]『ダイナスティ：企業の繁栄と衰亡の命運を分けるも
のとは』PHP 研究所
- Okouchi, Akio and Shigeaki Yasuoka eds.[1984], Family Business in the Era of Industrial
Growth : Its Ownership and Management, Proceedings of the Fuji Conference, Tokyo :
University of Tokyo Press ; Kobayashi, Kesaji and Hidemasa Morikawa eds.[1986],
Development of Managerial Enterprises, Tokyo : University of Tokyo Press; Wary, William
D.ed.[1989], Managing Industrial Enterprises : Case from Japan's Prewar Experience,
Cambridge Mass. : Harvard University Press
- Rose, Mary B.[1993], "Beyond Buddenbrooks : the Family Firm and the Management of
Succession in Nineteenth --century Britain," in Brown and Rose eds.
- Rose, Mary B.ed.[1995],Family Business, The International Library of Critical Writings in

- Business History Vol.13, Aldershot, UK: Edward Elgar、工藤章[1995]「ドイツ同族企業の運命」『社会科学研究』東京大学社会科学研究所、第46巻第4号、1995年1月
- 石川和男[2012]「ファミリービジネスに対する誤解と研究論点」『ファミリービジネス学会誌』ファミリービジネス学会、No.2
- 石川和男[2013]「中小企業におけるファミリーによる事業承継の現状」『事業承継』事業承継学会、第2号
- 内橋克人[1993]『「退き際」の研究－企業内権力の移転構造』日本経済新聞社
- 大富敬康[2002]『SANYO 井植敏の「馬上行動」組織革命』講談社
- 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
- 岡田悟[2009]「大阪府における中小企業の事業承継をめぐる動向」『レファレンス』（平成21年4月号）
- 加護野忠男[2003]『日本型資本主義』有斐閣
- 加護野忠男[2008] 倉科敏材編『オーナー企業の経営－進化するファミリービジネス－』中央経済社（初出『学術の動向』日本学術会議、2008年1月）
- 倉科敏材[2008]『オーナー企業の経営－進化するファミリービジネス－』中央経済社
- 五反田一彦[2006]「後継者の続柄、事業の将来性で見る「事業継承ケース別対処法」」『週刊ダイヤモンド』94巻42号
- さくら銀行事業開発部・さくら総合研究所・経営コンサルティング部第二部編[1995]『これからの事業承継』税務経理協会
- 事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会[2006]「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」
- 佐高信[1990]『会社は誰のものか－企業の世襲と独裁批判』社会思想社
- 佐高信[2005]『新版 会社は誰のものか』角川文庫
- 渋谷雅弘[2005]「事業承継税制の現状」『法学』69巻1号
- 信金中央金庫総合研究所[2005]「第120回全国中小企業景気動向調査」
- 末廣昭[2006]『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会
- 末廣昭[2006]「ファミリービジネスと経営者企業」末廣昭・星野妙子編『ファミリー・ビジネスのトップマネジメント』岩波書店
- 関満博[2006]『二代目経営塾』日経BP企画

武井一喜[2010]『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか？－優秀なファミリービジネスになるための方法－』クロスメディア・パブリッシング

中小企業基盤整備機構[2007]『事業承継に関する研究』

中小企業庁[2005]『中小企業白書 2005 年版』

中小企業庁[2006]『中小企業白書 2006 年版』

中小企業庁[2007]『中小企業白書 2007 年版』

中小企業庁[2010]『中小企業事業承継ハンドブック（平成 22 年度税制対応版）』

帝国データバンク[2007]「第 29 回社長交代率調査」

東京商工リサーチ[2003]「後継者教育に関する実態調査」

日本経済新聞、2007.10.2

日本公認会計士協会[2011]「事業承継支援マニュアル」『経営研究調査会研究報告』第 45 号

日本政策金融公庫[2009]「小企業の事業承継を進める方策」『日本公庫総研レポート』No.2008-5

ニッセイ基礎研究所[2004]「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」

鉢嶺実[2006]「中小企業の事業承継問題の現状－世代交代を「第二創業」の契機としていくために－」『信金中金月報』5 巻 2 号

深沼光・井上孝二[2006]「再生型創業の実態－廃止部門・廃業企業の従業員による創業」『国民生活金融公庫調査季報』79 号

星野妙子[2006]「ファミリービジネスの経営者」末廣昭・星野妙子編『ファミリー・ビジネスのトップマネジメント』岩波書店

堀内直太郎[2012]「10 年計画の人材育成が「事業承継」成功のカギ」みずほ総合研究所

松木謙一郎[2007]『中小企業のための事業承継の進め方』日本経済新聞出版社

みずほ総合研究所[2009]『オーナー社長と後継者のための事業継承入門』東洋経済新報社

柳孝一・堀井朝運[2007]『実践 中小企業の新規事業開発』中央経済社

山崎信義[2007]「非上場株式等の相続税の減免措置」『税務弘報』55 巻 11 号

吉村典久[2007]『日本の企業統治－神話と実態－』NTT 出版

平成25年 2 月28日 発行

専修大学商学研究所報

第44巻 第7号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 44 No.7

February. 2013

The Problems of Business Succession in the Small Business

- From the Viewpoint of the Non-economic Problems in Business Succession -

KAZUO ISHIKAWA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan