

大学生のための起業・事業承継教育

—石巻専修大学経営学部のPBL授業から—

杉 田 博

I はじめに

2008年施行の「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（経営承継円滑化法）により、中小企業の事業承継にともなう贈与税や相続税の優遇措置が講じられた。これを機に各地の自治体でも制度構築が進められ、たとえば宮城県は公益財団法人 みやぎ産業振興機構に事業引継ぎ支援センターを設置し、従業員承継や第三者承継（M&A）の提案を行っている。

これらが功を奏し、中小企業の後継者不在率は減少傾向にある。しかしながら、中小企業の倒産件数は増え続けている。その理由は事業不振にある。せっかく後継の候補者がいるのに、経営業績の悪化で承継を断念せざるを得ない事業体が多い。また中小企業経営者の高齢化が進む中で事業の承継が後回しになることも少なくない。こうした状況を危惧し、中小企業庁はじめ各関係機関は中小の事業体に早めの準備を呼びかけている¹。

一般に、中小企業の親族内承継は新旧の経営者がそれぞれ40歳代と60歳代というタイミングで行われる。それゆえ20歳前後の大学生は約20年後に先代から社長のバトンを渡されることになる。その準備は早いに越したことはない。であれば、大学は「いずれ会社を継ぐつもり」の学生にどのような教育を提供することができるのか。そこで筆者は、将来的に事業承継を予定している大学生を対象とする教育プログラムを試験的に構築した。本稿はその検証である²。

II 先行研究の整理－大学生のための事業承継教育に向けて－

近年の事業承継支援は、新旧の経営者がバトンを受け渡す瞬間に問題となる会社法や税法などの制度に関するものが多い。このような「資産」の承継支援は充実しているものの、会社の組織と管理に関わる「経営」の承継には支援の手が届いていない。なぜなら「経営」の承継支援は新旧の経営者が並走する長い距離と時間に関わるからである。しかも、並走する新旧経営者が直面する問題は多種多様であるゆえ、「経営」の承継支援のためのマニュアル化は難しい。

もっとも、将来に向けてその準備に余念がない後継予定者もいる。2023年度の『中小企業白書』によれば、親族内承継者は親族外承継者やM&Aによる社外承継者に比して準備期間

1 『中小企業白書』（2013年度版）によれば、2018年以降、中小企業の後継者不在率の状況は減少傾向にある。これは公的支援機関の「資産」の承継支援の成果と言えるが、依然として半数近くの企業が後継者不在という状況にある。また、同白書には現役経営者の年代が上がるにつれて後継者不在率が低くなるというデータがある。だが、これは決して楽観視できるものではない。なぜなら、業績不振や将来への経営不安から承継を断念した結果が含まれているからである。

2 本稿は、2025年2月1日に東北大学で開催された日本マネジメント学会北海道・東北部会と経営哲学学会東北部会との合同研究会における発表を基礎としている。

が長い。彼らは、将来の事業承継に向けて「自社の経営資源・財務状況の理解に努めた」、「現場で働き、自社の技術やノウハウ、商慣行を学んだ」、「学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ」と回答している。

そして、このような「経営」の承継に注目する研究者もいる。小野瀬拓（2014）によれば、前経営者の欠点を理解している後継者はイノベーションを起こす可能性が高い。欠点を理解しているということは、既存事業を脅かす新技術の登場や顧客の嗜好性など、業績向上のための知識・情報を有している場合が多いという。また落合康裕（2016）によれば、長寿企業の親族内後継者は伝統を重んじなければならないという制約を感じているものの、内部昇進の従業員承継者よりも事業経営への異論を表明しやすいという³。こうした研究は、前経営者からの批判的な学びの重要性を示唆している。そのポイントは事業承継をする前の段階で、前経営者の良いところと悪いところを客観的に理解することができるかどうかにある。

III 他大学における事業承継教育の事例

2018年、立命館大学は大阪府中小企業家同友会との連携協定を機に事業承継教育に取り組み始めた。その中心となる「事業承継塾」は「これまで経営者が築いてきた企業価値を次の世代に円滑に引き継ぐための教育が極めて重要な課題となっていると認識し、将来親族の事業を継承し発展を志す有為な人材や中小企業に関心ある人材を育成し、日本のみならず東アジア全域の経済を支える経営者を育成する」（立命館大学「事業継承プログラム」）ことを目指している。

このプログラムは、企業経営者による講演会のほか、「中小企業課題解決コンテスト」や「社史コンテスト」などで構成されている。前者は大阪府中小企業家同友会の会員企業へのインタビューから経営課題を明らかにし、その改善策を提言するというものであり、後者は事業を営む親族からのヒアリングをもとにファミリービジネスヒトリーをまとめ、その経営物語を発表するというものである。

事業承継教育に取り組んでいる大学は他にもある。同じ関西圏では、関西大学が一般社団法人ベンチャー型事業承継との連携科目「次世代の後継者のための経営学」を開講している。同科目は、事業承継の本質、後継者のキャリアデザイン、新規事業への進出や業態転換の仕方、創業者と後継者との関係性、老舗の革新経営などを取り扱っている。また大阪商業大学では経済学部経済学科に「事業承継コース」を設置し、中小企業の街と称される東大阪市に立地する特性を活かし、ものづくりに挑戦できる人材育成教育を行っている。

アントレプレナーシップの重要性が叫ばれる昨今、教育課程に「起業家」や「アントレプレナー」などを盛り込む大学も増えている。とりわけ「アントレプレナーシップ学部」を設置した武蔵野大学には尖った起業家教育をイメージさせるものがあるが、その他の大学でも「起業

3 落合康裕（2019）は親子の気兼ねのない関係がイノベーションを生み出すと指摘している。通常、一般企業における経営上の衝突や対立は、企業の分裂や内部の派閥闘争を生じさせてしまいかねない。だが、ファミリービジネスでは世代間における多少の衝突や対立は許容されることが多いという。

家コース」を設置したり、後継ぎと合わせる形で「起業・事業承継コース」を設置したりする大学が多くなってきた。

ところで、こうした教育を提供する各大学のカリキュラムポリシーは、PBL 形式の教育に特色がある。ここで PBL とは「問題解決型学習 (Problem-based Learning)」もしくは「課題解決型学習 (Project-based Learning)」のことを指す。アメリカの教育学者で哲学者のデューイ (J.Dewey) が起源とされる PBL は、教師が一方向的に知識を教えるのではなく、学習者が主体的に課題に向き合い、問題解決に取り組むような学習活動を推奨している。ちなみに、このような学習方法はデューイの弟子キルパトリック (W.Kilpatrick) によって「プロジェクト・メソッド (project method)」へと発展的に引き継がれた⁴。

Ⅳ 石巻専修大学経営学部における事業承継教育の実験的取り組み

「将来、会社を継ぐ予定の大学生に事業承継への意識を芽生えさせることが本講義の目的である。そこで、石巻地域で事業承継を経験した経営者の協力を得て、会社を継ぐとは如何なることか、そのために今何をすべきか、などを考える機会を設けたい。それが「いずれ会社を継ぐつもり」の学生にとって良い経験になるだろう。」

これは石巻専修大学経営学部経営学科の専門科目「地域産業論」(令和6年度前期:定時外)のシラバスからの抜粋である。この科目の到達目標は二つある。その一つは「将来的に事業承継する会社の経営の現状を理論的に説明することができる」である。そのため履修学生らには、祖父や父親にインタビューをして会社の成り立ちや経営方針、そして経営業績の詳細を知ることが課された。そして、もう一つは「事業承継をワガコトとして考えることができる」である。これに関しては、祖父や父親から経営者のバトンを受け取ったらどのような事業を行うかを考えさせるべく、新しいビジネスプランの作成が課された。

なお、同科目のシラバスには「親族などから事業を承継する予定の学生を対象とする」と記載して履修制限を設けた。履修の登録前には希望する学生との面談を行い、同科目の到達目標を相互に確認した。その結果、親族内承継を考えている学生7名、また事業を起こしたいと考えている学生1名を合わせて8名の科目履修を認めた⁵。

授業が始まり、学生らは事業承継という自分の将来の課題に向き合うことになった。令和6年度の「地域産業論」の授業区分は「講義」であったが、実質的には学外諸機関との連携による PBL 形式の「演習」であった。その特徴は「創業・家業をデザインするワークショップ」を全 15 回の授業内容に組み込んだ点にある。同ワークショップを開催するにあたってのプレスリリース原稿は次の通りである。

「本学経営学部では、将来的に親族から事業承継を予定している学生への経営教育に取り組

4 デューイのプラグマティックな教育思想から事業承継のような経営教育を構想するのは経営学史的に興味深い。

5 履修登録の相談に訪れた学生の中には、「面白そうだったから」、「空き時間だから」など、さまざまな声があったが、そうした学生にはシラバスを示して登録を諦めてもらった。

んでいます。そして、このたび石巻産業創造株式会社との連携により、「創業・家業をデザインするワークショップ」を開催することになりました。本ワークショップのプログラムは全5回で構成され、石巻地域の経営者による講話とディスカッション、また経営支援機関や金融機関の方々の助言・指導の下で「将来の事業計画書を作成する」ことを到達目標として実施します。こうした取り込みによって地域ビジネスの振興に資する若手人材の育成を目指します。」

【創業・家業をデザインするワークショップのプログラム】

	テーマ	講 師
第1回	「中小企業の状況と経営者の役割」	宮城県信用保証協会 谷本 研 氏
第2回	「地元企業の事業承継の事例」	(株)I・D・F会長、東北電子工業(株) 相談役 佐藤 幸太郎 氏
第3回	「事業計画とは何か」	日本政策金融公庫 東北創業支援センター 本田 正人 氏
第4回	「将来の事業計画を作成しよう」	宮城県よろず支援拠点 中小企業診断士 室岡 庸司 氏
第5回	「将来の事業計画を発表しよう」	(株)I・D・F会長、東北電子工業(株) 相談役 佐藤 幸太郎 氏

令和6年6月5日、石巻産業創造（株）の会議室において「創業・家業をデザインするワークショップ」が始まった。第1回目は、宮城県信用保証協会の谷本研氏が「中小企業の状況と経営者の役割」というテーマのもと、日本経済にとって中小企業は重要な存在であること、社長の高齢化が進む中での事業承継は大きな課題であることなど、中小企業を取り巻く現状と課題を講義された。

そして第2回目は、リチウムイオン電池を製造する株式会社I・D・F会長の佐藤幸太郎氏が「地元企業の事業承継の事例」というテーマのもと、自身の経営者としてのライフヒストリーを語った。

事業計画書を作成する準備にあてられた第3回は、日本政策金融公庫の本田正人氏が「事業計画とは何か」のテーマのもと、日本政策金融公庫の「サマリーシート」を用いて事業計画を可視化する際のポイントを中心に講義された。

さらに第3回を引き継ぐ形で行われた第4回は、宮城県よろず支援拠点で中小企業診断士の室岡庸司氏が「将来の事業計画を作成しよう」というテーマのもと、新事業の「サマリーシート」の完成に向けて指導された。

サマリーシート

作成日: 年 月 日 から -

④ 組織使命 (22%)

「何を(誰に)」が 「何を(誰に)」な 「何を(誰に)」をつくる

⑤ 現状把握 (22%)

⑥ 成果目標 (22%)

Impact
達成したいこと

Output
達成したいこと

Output
達成したいこと

Activity
達成したいこと

⑦ 実現仮説 (22%)

仮説 (実現仮説)	前提	仮説	検証方法
上流			
中流			
下流			

⑧ 財源基礎 (22%)

財源 (財源/事業収入)	事業	事業	事業	事業	事業
収入	万円	万円	万円	万円	万円
支出	万円	万円	万円	万円	万円
収支	万円	万円	万円	万円	万円

⑨ 組織基礎 (22%)

名称・形態	パーソナルミッション	理念	価値・やって得ること

日本政策金融公庫「社会を変える 想いをカタチに ビジネスプラン 見える化BOOK」45 頁

そして、いよいよ最終となる第5回「将来の事業計画を発表しよう」を迎えた。講師は第2回の佐藤幸太郎氏が担当された。ここではK君の事例を取り上げる⁶。その理由は、祖父や父親にインタビューをして会社の成り立ちや経営方針、そして経営業績の詳細を十分に知ることができたから、また祖父や父親から経営者のバトンを受け取ったらどのような事業を行うかを十分に考えることができたからである。つまり、K君は同科目の到達目標をクリアした学生の一人であった。

K君の幼少期からの夢は、福島県南部の中核都市で建設資材の製造・販売の会社を営んでいる祖父の会社を継ぐことだ。それは大学生となった今も変わらない。祖父も孫のK君に自らが創業した会社を任せたいと思い続けてきた。K君が経営学部への進学を決めたのも祖父の助言によるものだった。

大学進学を機にK君は自宅を離れた。帰省した際にも祖父と会社のことを話すことはほとんどなかったが、本科目で「親族間での事業承継者インタビュー」という課題があることを祖父に伝えたところ、祖父はSK株式会社創業時から現在までの経営状況を詳しく話してくれた。

創業者である祖父は碎石と砂利の加工販売で事業を開始し、その後はセメントや瓦などの窯業系建材・石材製品にも事業を拡大させたことを教えてくれた。しかしながら、いずれの製品もその需要は減少傾向にあり、孫のK君に社長のバトンを渡すころにはゼロになるかもしれない。それゆえ、何か新しい事業を開発していくことが不可欠であり、それを見つけてほしい。祖父はK君にそう伝えた。

6 他の学生が作成したビジネスプランもいくつか紹介したい。熊本県で海鮮丼レストランを営む父親をもつ学生は、「お店の味を全国に!」というテーマのもと、福岡県での出店を皮切りに九州以外での多店舗出店を計画した。また青森県の専業農家で生まれ育った学生は、「松林ファーム」というテーマのもと、生産から販売までの作業全般においてICTを使用するアグリビジネスを考案した。

では何をすればいいか。事業資金が限られている状況で新事業の開発を考えなければならぬ。であれば現有資源を生かすことが必要である。祖父によれば、SK（株）は建設資材の廃棄物処理に苦勞してきたという。同地域における一人当たりのゴミの排出量は全国の中核都市でもワーストクラスであり、とくにプラスチック産業廃棄物の処理が遅れていることを聞いた。そこでK君はプラスチック処理を行政機関から受託し、再生ペレットに加工して販売する新しいビジネスプランを作成することを思いついた。

K君は「SK（株）が廃棄物の少ないエコな街をつくる」を組織使命に掲げた。これまで経営に関する専門科目を履修してきたK君は大学での学びを祖父との対話に結びつけることにより、本業を通じて社会課題を解決するという経営戦略をデザインすることになった。このとき、企業の社会的責任（CSR:Corporate Social Responsibility）、とくに企業価値の共有（CSV:Creating Shared Value）という社会的な経営戦略の重要性を感じたという。

【サマリーシートの成果目標】

Impact 変えたいこと	・ 地元企業として廃棄物問題に貢献する。 ・ 新たな廃棄プラスチックの再利用事業を開拓する。
Output 起こしたいこと	・ 処理した廃棄プラスチックを再生ペレットに加工する(4t/日)。 ・ 製造した再生ペレットを販売する。
Outcome やること	・ 地元地域をエコな街に生まれ変わらせる。 ・ 再生ペレットは70円/kgで販売。売上は560万円/月。
Activity 事業	・ 廃棄プラスチックの処理依頼を受け入れる。 ・ 廃棄プラスチックを再生ペレットに加工して販売する。

日本政策金融公庫「社会を変える 想いをカタチに ビジネスプラン 見える化BOOK」をもとに作成

プラント建設のためには多額の投資を要するゆえ、自己資金のほかに金融機関からの借入金を含めての設備投資計画を作成しなければならない。祖父は自己資金を使う場合には日頃の運転資金が不足しないか注意しなければならないこと、また金融機関から借入れをする場合は、金利水準、返済期間、そして担保などを十分に考慮しなければならないことを教えてくれた。

K君は祖父からの助言をもとに計画書を作成した。廃棄プラスチックを再生ペレットに加工して販売する事業に取り組む場合の売上高がどれぐらいで、その原価はどれぐらいか、そして利益がどれぐらいになるかを考えた。K君はサマリーシートの作成を通じ、損益計画というのは経営の数値目標であり、会社の将来の利益が黒字となるように経営資源を配分していくことが重要だと理解した。

さて、第5回講師を務めた佐藤幸太郎氏も事業承継の経験者である。1986年、佐藤氏は37歳のときに父親が創業した東北電子工業（株）に専務取締役として入社し、42歳で代表取締役社長に就任した。同社は、生産用機械設備設計・製作、電子部品・自動車部品受託製造、自社製品開発・製造をコア事業としている。

佐藤氏は産官学連携に熱心であり、石巻専修大学理工学部の機械工学教員らと勉強会を続け

てきた。東日本大震災後には地元企業の存続に資するべく、また地元企業の研究開発力を上げるべく、中小企業の若手技術者を集めて自動車関連の新製品 FRS (Floating Rescue Seat: 水に浮くシートカバー) を共同開発した。そして FRS の製造・販売は 2013 年の (株) I・D・F の創業へとつながった。現在、同社はリチウムイオン電池の製造を中心に事業を展開し、佐藤氏は代表取締役会長の職にある。

学生のプレゼンテーションが終了した後、佐藤氏は「私たちが目指しているのはオンリーワン企業体です」と語り始めた。そして東北電子工業グループの「人間性を尊重し、豊かな価値を創造して地域社会の生活文化に貢献する企業を目指す」という経営理念、「家庭にはほえみを!! 社員は家族。上司は家長(あるじ)である」という基本理念、「下請け会社から自主性の持った製造会社への脱皮。独立会社として、どの企業(得意先)にも通用し、地域になくてはならない総合力(バイタリティー、フレキシビリティ、技術力、組織力、資本金力、等々)を持った企業となる」という経営方針の意味と意義を優しく丁寧に説明された。事業計画書の報告をした学生らへのコメントには、経営者のバトンを受け、そして経営者のバトンを渡した佐藤氏自身の経営観が随所に垣間見られた。

ワークショップ終了後、履修学生らに振り返りシートの作成を求めた。そして、提出された全員分のシートは関係者で共有した。なお、本稿で取り上げた K 君のシートには次のように記されていた。

「私は将来、祖父の会社を継承する予定です。今回の事業計画書では、現在行っている事業ではなく、新規で行う事業の計画を作成しました。新規ビジネスを考えるのはとても難しかったですが、祖父へのインタビュー、そして石巻産業創造(株)の皆さんやセミナーの先生方の助言から廃プラスチックに取り組むビジネスを思いつき、今回の事業計画書に落とし込むことができました。廃プラスチック事業は環境保護にも貢献できるので事業価値は高いと考えています。事業計画書を作成する中で最も難しかったのは財源基盤です。データ収集や現経営者である祖父へのインタビューを通じて何とか収支をまとめることができました。提示した財源基盤の中身は再設定が必要ですが、新事業で必要となる費用や投資の額などの具体的な金額を知る機会となりました。」

V おわりに

K 君は経営学部のカリキュラムに基づき、経営学、会計学、そしてマーケティングなどを学んできた。だが、本人はそうした学びに他人事のような感じを抱いていた。齋藤毅憲によれば、わが国における学部中心の経営教育は、得てして、どのような人材をどのような方法で育成するのかという視点を欠いてきたという。こうした状況を反省し、齋藤毅憲は「生き学」としての経営教育を提唱している。それは、企業経営という研究対象を客観的に捉えようとする学者の「ヒトゴト」主義ではなく、学生が経営者という当事者意識をもって自主的・主体的に課題を解決していく「ワガコト」主義の経営学である。

この「創業・家業をデザインするワークショップ」により、K 君は大学で学んできた経営学

や会計学の理論を将来の会社経営に引き寄せて考えられるようになったようだ。しかしながら、それがどの程度なのかはわからない。なぜなら、令和6年度はK君を含めて学生らの教育効果が測定されていないからだ。そこで令和7年度の後期に予定している同様のワークショップでは、事業計画書を作成する各段階での学修到達度をループリックで可視化したい。それが令和7年度の課題である。

謝辞 令和6年度の「創業・家業をデザインするワークショップ」で講師を務めてくださった皆様にお礼申し上げます。
また石巻産業創造(株)代表取締役の近藤順一氏とISSビジネスサポートセンターの笹原勉氏はワークショップのプログラム構築から講師の手配までしてくださった。記して感謝の意を表したい。

参考文献

- 落合康裕著『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房、2016。
落合康裕著『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房、2019。
小野瀬弘稿「事業承継後のイノベーション」『日本経営学会誌』第33号、2014.6。
齋藤毅憲稿「『実践経営学』への私の旅路(5) - 「生き学」経営学の模索をめぐって -」
『横浜市立大学論叢』社会科学系列、第75巻、第2・3合併号、2024.1。
広石英記稿「探究とPBLを分けるもの・つなぐもの - 現実に関わる経験の教育的意義の考察 -」
東京電機大学総合文化研究、第21号、2023.12。
堀越昌和著『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 - 』文眞堂、2021。
溝上慎一・成田秀夫編著『アクティブ・ラーニングとしてのPBLと探究的な学習』東信堂、2016。
守屋貴司稿「日本の中小企業の事業承継(継承)教育の現状と課題 - 立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の「事業承継(継承)教育」の取り組みを中心として -」『立命館経営学』、立命館大学経営学部、第57巻第5号、2019.1。
東北電子工業株式会社『東北電子工業35年の歩み 夢・地域と共に。』2015。
中小企業庁『中小企業白書』(2023年版)(2024年版)
日本政策金融公庫「社会を変える 想いをカタチに ビジネスプラン 見える化BOOK」
https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/pdf/socialjirei_190530b.pdf
宮城県事業承継・引継ぎ支援センター <https://www.hikitsugi-miyagi.go.jp/>
立命館大学「事業承継プログラム」 <https://www.ritsumei.ac.jp/ba/succession/>
関西大学「次世代の後継者のための経営学」
https://www.kansai-u.ac.jp/renkei/partnership/case_list/asset/list/2016/case15.pdf
大阪商業大学「経済学部 ピックアップ授業」 https://ouc.daishodai.ac.jp/faculty/ec_economics/course.html