

# 中小企業及び小規模事業者の事業承継における課題と対応 —承継者難への対応と持続可能な地域づくり—



関西学院大学大学院経営戦略研究科教授

佐竹 隆幸

## 佐竹 隆幸氏 プロフィール

博士（経営学）次期日本中小企業学会会長、兵庫県参与、兵庫県立大学名誉教授。1960年生まれ。2016年4月関西学院大学大学院経営戦略研究科教授、2019年4月同研究科長就任、現在に至る。専攻は、中小企業、産業構造、企業倫理、地域振興。主著に、編著書『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房（2014年4月）、編著書『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館（2017年4月）、著書『中小企業存立論』ミネルヴァ書房（2008年4月）などがある。

## 1. はじめに

第二次世界大戦後長きにわたり日本経済の中心の経済主体として存立してきた中小企業は、それぞれの時代において経済環境や社会情勢等、さまざまな変化に翻弄されてきた。第二次世界大戦の終結から75年が経過し、企業経営のみならず、競争力の源泉であった、いわゆる「日本的」とされた事象が、近年その優位性を発揮できず、否応なく変革の波に晒されている。現代日本経済は、一部に景況に対し楽観的な雰囲気があるものの、MMT（Modern Monetary Theory：現代金融理論）、すなわち独自の通貨を持つ国の政府は、通貨を限度なく発行できるため、デフォルト（債務不履行）に陥ることはなく、政府債務残高がどれだけ増加しても問題はないという理論、に基づいて遂行されたアベノミクスの限界が指摘されている。「平成」の中期以降からの人口減少による量的な変化は、単に人口が減るということだけではなく、質的な変化ももたらしている。これは経済問題のみならず、教育・医療等をはじめとして多様な分野に大きな影響を及ぼす。

特に人口減少による人手不足が深刻な問題となっている。経営的に問題はなくとも廃業を余儀なくされる例も少なくない。同様に近年、中小企業における最大の課題の1つは、事業承継者不足である。事業承継者難によって中小企業の廃業が進めば、経営的に存立している企業が急減していくことで、従来から市場や顧客に提供していた製品やサービスが喪失するだけでなく、技術やサービス提供の価値、そして何よりも雇用が失われる。有効需要となる消費や投資にも多大なる影響を与えることは、当該企業が存立する地域にとっての損失は小さくなく、将来にわたって及ぼす影響は計りしれない。

日本経済において中小企業や小規模事業者が地域経済・社会に果たす役割は大きい。中小企業や小規模事業者は経営活動を通じて経済のみならず技術や技能・文化の継承においても重要な存在であり、地域経済活力の源泉として地域の雇用と財政をも支える役割を果たしている。すなわち地域の中小企業や小規模事業者には「永続的にその地域に存立していく経営実現（going concern）」が求められている。これを実現するうえで、重要な課題の1つが事業承継問題である。ファミリービジネスの色合いが強い中小企業や小規模事業者は、これまで血族親族からの事業承継が主流であった。ところが、血族親族のみからの事業承継者の確保が困難となり、廃業につながる事例が全国で多く見られる。経営者自身の高齢化に加えて事業承継者の発掘・育成が進まず、その結果、事業承継者の不足・不在が顕在化している。以下では事業承継問題についてその現状を踏まえ、日本的経営の視点から分析検討していく。

## 2. 事業承継における現状と課題

中小企業の事業承継について検討するにあたり、まずは『2019年版中小企業白書<sup>1</sup>』により事業承継の現状と課題等について検証していく。近年、少子高齢化による人口減少局面であることにより、生産年齢人口が減少し人手不足となっている。日本の人口は2008（平成20）年の約1億2800万人をピークに、2011（平成23）年以降は減少局面が続いており、将来的にも増加に転じる見込みがない情勢である。内訳について見ると、65歳未満の生産年齢人口が減少傾向にある一方、75歳以上の高齢者人口の割合が増加し続けていくことが分かる。就業率については、1992（平成4）年以降、しばらくの間は減少傾向が継

1 中小企業庁編（2019）pp.45-71による。

続したが、2012（平成24）年を底として以降は上昇傾向にある。就業者数は2013（平成25）年から増加しており、有効求人倍率及び新規求人倍率共に上昇傾向となっている。事業所の従業者規模別の求人数の推移については、500人以上の事業所で横ばいであり、30～99人・100～499人の事業所については緩やかな上昇傾向であるのに対し、29人以下の事業所の求人数については2009（平成21）年以降、30人以上の規模の事業所と比較して大幅に増加している。さらに中小企業の人手不足感については、2013（平成25）年第4四半期以降、全ての業種で人手不足と答えた企業の割合が高くなっており、その後も人手不足感が継続している。特に建設業やサービス業といった労働集約的な業種で人手不足感が顕著とのことである。

次に、開廃業について、開業率は1988（昭和63）年を頂点に減少傾向となり、2000（平成12）年以降は上昇傾向に転じ、2017（平成29）年に至り5.6%となっている。また廃業率は1996（平成8）年以降は上昇したが、2010（平成22）年に減少傾向に転じ、2017（平成29）年では3.5%となっている。2000（平成12）年から2010（平成22）年においては開廃業率共に4%台であったが、2010（平成22）年以降は開業率が廃業率を上回り、その差が拡大している<sup>2</sup>。

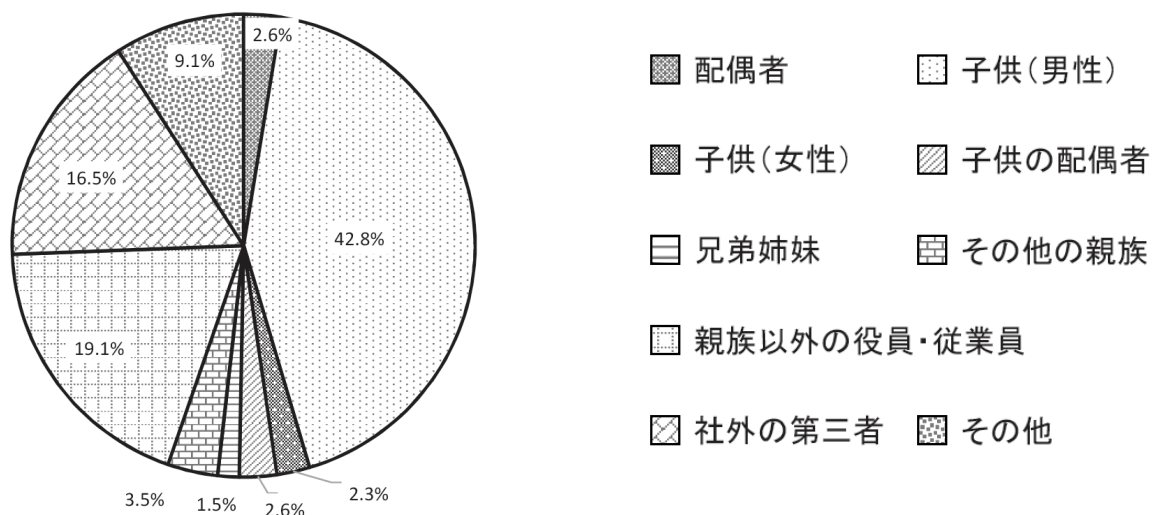
経営者の高齢化が進展するなかで、休廃業・解散

件数は増加傾向にあり、これに伴い中小企業・小規模事業者数は減少している。この傾向が継続すれば、中小企業・小規模事業者が有してきた製品・商品・技術・サービス、これらを提供するノウハウ等の経営資源が消滅する可能性が高く、この状況では、地域経済はもとより日本経済への影響が計り知れないことから、経営資源を受け継いでいくことの重要性を『中小企業白書<sup>3</sup>』は指摘している。

また「中小企業・小規模事業者の次世代への継承及び経営者の引退に関する調査」<sup>4</sup>によると、「引退した経営者と、事業承継した後継者との関係」については、図表1が示すように親族内承継が半分で、そのほとんどが子（男性）への承継となっている。他方、親族外の承継も35%を超えている。事業承継の形態別「承継した事業」については、図表2で示すように全体の約90%が、「事業の全部」を引継いでおり、そのうち「社外への承継」では、「事業の一部」の承継の割合がやや高い。

事業承継者の決定後、事業承継で「苦勞した点」については、役員・従業員への承継では「承継者の了承を得ること」、社外への承継では「取引先との関係維持」「後継者を探すこと」の回答が多数を占める。これは事業承継の形態によって、承継する際の課題が異なることを示している。また社外での承継では

図表1 事業承継した経営者と後継者との関係



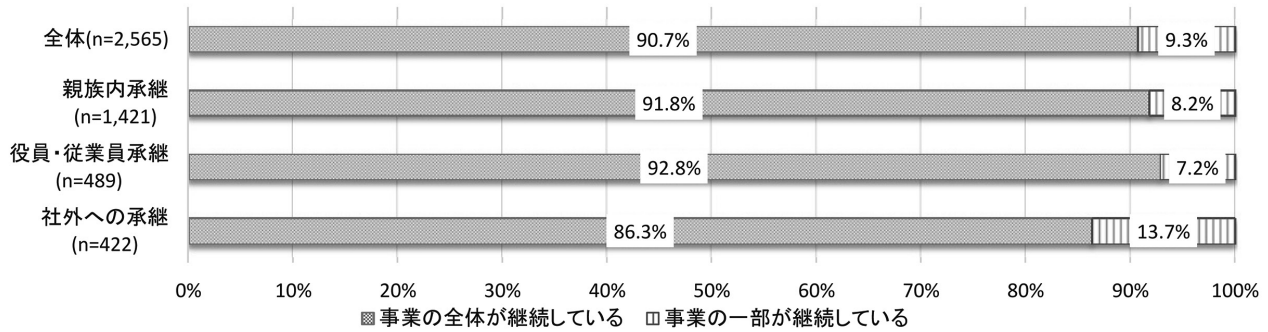
(出所) 中小企業庁編 (2019) p.80 による

2 海外の開廃業率と日本の開廃業率を比較してみると、開業率については、最高のフランスで13.2%、最低のドイツで6.7%であり、日本の5.6%を上回っている。廃業率についても、最高のイギリスで12.2%、最低のドイツで7.5%と日本の3.5%を上回っている。しかし、日本と統計手法に差異があるため単純比較はできないが、国際的に見ても日本の開廃業率はかなりの低水準である。

3 中小企業庁編 (2019) pp.74-84 による。

4 みずほ情報総研 (株) が2018年12月、中小企業・小規模事業者の経営者を引退した50,000人を対象に実施。(回収4,984件、回収率10.0%)

図表2 事業承継の形態別、承継した事業



(出所) 中小企業庁編 (2019) p.81 による

「取引先との関係維持」「後継者に経営状況を詳細に伝えること」等、承継前に後継者に対する教育・研修が必要であることも高い割合となっている。

事業承継の形態別の、事業用資産の引継状況については、全体の約60%が「事業用資産の全部を引き継いだ」としており、親族内承継については、他の形態と比較して「事業用資産の全部を引き継いだ」割合が低くなっている。事業承継の形態別に承継者に全部の事業用資産を「引継いでいない理由」については、親族内承継については「贈与税の負担が大きい」と回答した割合が高く、生前贈与では贈与税が大きな負担になっている。役員・従業員への承継では、「後継者が買い取る資金を用意できない」と回答した割合が高く、事業承継後に、事業用資産の全てを承継者が引継ぐには、承継者の資金が必要となることを示している。安定的な事業承継を行うためには、承継者が早期に金融機関との調整にかかることができるよう、現経営者が早期に意思決定し、承継者に伝えることが必要である。また社外への承継については「承継者が引継を希望しない資産がある」と回答した割合が高く、承継者が承継後の経営方針を検討するに際し、承継すべき事業用資産の選別を行っているとは推測される<sup>5</sup>。

### 3. 先行研究からみた事業承継

以上、事業承継問題の現状と課題について概説的にまとめたが、引き続いて文献研究により事業承継の課題と問題点について検討していく。

今村 (2017) は、創業者一族が事業継続力に及ぼす影響についての研究を行っている。分析では2つの

指標が示されており、第1に取締役会の構成が企業の利益率・留保利益率に及ぼす影響、第2に株式所有の構成が企業の利益率・留保利益率に及ぼす影響、である。第1の取締役会の構成については、創業者一族の取締役が1人以上と0人では、利益率と留保利益率に有意な差異が認められており、創業者一族が取締役に在籍している企業の方が利益率・留保利益率がともに高いことを検証している<sup>6</sup>。つまり、企業にとっては系譜性という要素が重要であり、創業者一族の存在が、経営の意思決定に、なんらかの影響を与えていることについて指摘している。第2の株式所有の構成については、大株主が創業者一族である場合の方が、そうでない場合よりも留保利益率が高いという結果を示している。さらに創業者一族が大株主に含まれている企業に限定し、その他の株主の影響に関する分析を行うと、有意な差が認められなかったとしている<sup>7</sup>。これらから解することは、創業者一族の経営への関与が、事業継続に際しては負の影響があると一般的な認識があるが、現実には正の相関を有しており、企業における系譜性が事業継続にとって重要な要素であることを示している。

清水 (1997) は、社長 (経営者) の役割として企業の存立維持に向けて重視すべきことは、経営の効率化に向けてリーダーシップを発揮することよりも、経営の方向性、特に経営理念の明確化により一体的な経営を目指す意味でのリーダーシップが必要であるとしている<sup>8</sup>。すなわち事業における将来構想の構築や、経営課題について解決するための方策・手段を決定するのが、戦略的意思決定であるが、そのベースとなるものが経営理念の明確化であるとしている<sup>9</sup>。経営理

5 中小企業庁編 (2019) pp.82-83 による。

6 今村明代 (2017) pp.59-76 による。

7 今村明代 (2017) pp.77-92. による。

8 清水龍瑩 (1997) pp.111-114, pp.119-124 による。

9 清水龍瑩 (1997) pp.111 による。



念を企業に定着させるには、できうる限り多くの従業員を経営に参画させながら、迅速かつ革新的な意思決定を行うことが重要であると説いている。しかし多数者の参画は、決定結果の「平均化」を招き、イノベーションの弊害となることについても指摘している。優れた企業では、戦略的意思決定の段階で、①カシ・カリ<sup>10</sup>の論理の遂行、②根まわし、③公式な決定、の3つの過程を経ることが有効であるとしており<sup>11</sup>、これらから解することは、戦略的意思決定を図るうえで、経営理念の明確化を軸に、従業員、さらには役員との関係性を重視しながらマネジメントを図り、事業承継後に問題となる承継者と役員間のあり方における経営理念の定着化の重要性について検証している。

戸田（1984）は、経営者の人間的側面の影響について、とりわけ企業を倒産させる要因としての視点から考察している。倒産企業経営者と成功企業経営者とを分析対象に、倒産と成功の要因としての経営者のパーソナリティ特性を抽出し検証を行った。結果として、倒産企業経営者と成功企業経営者のパーソナリティについては、対照性があるとし、主体的・先天的な特定のパーソナリティ特性の存在を、ある程度認めざるを得ないという結果を示している<sup>12</sup>。これは中小企業が異質多元的主体であることを示しており、「中小企業は人なり」といわれるなかで、事業承継者の不在あるいは不足が懸念されているが、血縁としての系譜的親族であっても、その資質（能力や意欲）に欠ける場合には事業承継させることへの危険性を示唆している。

高田（1974）は、経営学の基本的問題である経営目的の1つに、社会的責任が包括的に議論されるべきであるとの視点から、経営者の社会的責任について論じている。すなわち社会的責任とは、環境諸主体（ステークホルダー）の主体性を尊重しなければならないということであるとの主張である。つまり経営者の社会的責任とは、「経営者がその環境諸主体の主体性を尊重するためになすべきことを決め、なすべきことをなさなければならないということ」であり、経営者の職務は社会的責任を経営理念のなかに取入れ、その責任を果たすことであると検証している<sup>13</sup>。最近でこそ、経営理念の重要性が指摘され、企業の社会的責任（CSR）が問われているが、高度経済成長時代の事例研究からも同様にその必要性が求められているとする

業績であり、人口減少下の日本経済における中小企業の事業承継においても、企業や経営者が果たすべき社会的責任については、時代や経済環境に関わらず重要性を有していることが改めて理解できる。

落合（2016）は、事業承継に際しての独創的な行動による次世代経営者としての役割という視点から事業承継について考察している。事業承継者の独創的な能動的行動に影響を与える承継プロセスを解明するという視点から、事業承継における承継者の正統性、事業承継プロセスにおける承継者の制約性と自律性についての考察がなされている。承継者の正統性が十分に確保されていない場合には、承継者は「制約と自律のジレンマ」的状况におかれるとしている。しかしこのジレンマが事業承継上の恒常的なベンチャーの戦略行動としてのチャレンジとなっている可能性や、このチャレンジが心理的エネルギーを向上させ、独創的・能動的行動や能力の蓄積を促進している可能性について示唆している<sup>14</sup>。このような事業承継プロセスは、事業承継が短期的に完了するものではなく、長期的な事象であることを示している。承継者としての素養を醸成するには、経営行動や事業展開における表層的な事象のみならず、社内はもちろん取引先等も含めた、あらゆるステークホルダーとの関係のなかでの承認、つまり認知されてこそ承継したといえる。こうした事業承継プロセスを踏まえて事業承継には、早期から取り組み、時間をかけて成熟させていくことが必要となる。

これらの先行研究では、それぞれの視点から考察や検証がなされているが、大別すると以下ようになる。第1には、事業承継者本人の資質や立場に関する議論で、今村（2017）・戸田（1984）の研究が相当する。第2には、事業承継者の企業内外との関係性に関する議論で、清水（1997）・高田（1974）が該当する。第3には、事業承継のプロセスそのものの意義・価値に関する議論で、落合（2016）が該当する。こうした研究は、日本的経営を承継していくうえで、事業承継には「系譜性」が最優先される要素であるとの解釈が可能である。

特に今村（2017）は、創業者一族の存在が与える影響の視点から「系譜性」の重要性・必然性について述べている。また落合（2016）は、「正統性」という表現を用いているが、およそ「系譜性」と同義的な

10 カシ・カリの論理の遂行とは、社長が役員にいわゆる“カシ”をつくり、それらの役員が常に社長に“カリ”を感じている雰囲気醸成すること。

11 清水龍瑩（1997）pp.111による。

12 戸田俊彦（1984）pp.149-153による。

13 高田馨（1974）pp.12-13による。

14 落合康裕（2016）pp.233-235による

解釈となっている。そのうえで、戸田（1984）は、承継者の能力や意欲といった資質について言及しており、清水（1997）は、承継者のリーダーシップを具現化した経営理念の明確化の必要性を重視している。

これらを踏まえたうえで、事業承継プロセスと、その後の企業存立基盤強化のあり方として、高田（1974）は、ステークホルダーとの関係性を重視するに際しては、顧客と社会への「約束」としての社会的責任を果たすあるいは担うといった経営行動の源泉としての、経営理念の役割を重視している。すなわち事業承継については、事業承継者の資質に裏打ちされた「系譜性」をベースに、企業内外との関係性、そして事業承継のプロセスそのものの意義・価値に関する議論により考察されている。

## 4. 日本的経営の再評価

日本経済の苗床であり地域経済の根幹をなす中小企業及び小規模事業者の事業承継を円滑に進めるうえで、日本的経営の再認識が必要である。日本経済及び地域経済社会における中小企業や小規模事業者の事業承継問題の課題解決に貢献すると考える。

日本的経営は、その要素として「イエ」という組織重視の日本の文化・伝統の存在に基づいており、こうした潜在意識が日本的経営を支えている。日本的経営の特質の中心にgoing concernがある。アメリカなどにおいては、企業は利潤極大化の経済主体であり、株式価値の極大化が事業目的の主軸とされる傾向にある。ビジネスが軌道に乗り企業の財務データが最大となったところで、M&Aによりビジネスモデルごと売却するが、地域や従業員との関係性については考慮されない。これに対して、日本の企業、なかでも中小企業や小規模事業者においては、「going concern（企業は永遠なり）」、すなわち一度創業すれば孫子の代まで事業を継続していくというのが一般的である。しかし事業承継者難はこうした日本的経営の潮流を変貌させる要因となっている。

事業承継は一朝一夕には実現せず、特に日本の企業はgoing concernを重視するため、従来からの企業における日本的経営の三種の神器である『創業の志（こころざし）』『のれん（信用）』『屋号（ブランド）』の承継が主要な課題となる。前述したとおり、中小企業や小規模事業者の場合は「超血縁制」「系譜性」から血族たる親族が最適となる。これは、長年に

わたり日本人が有する潜在意識ともいえるべきものである<sup>15</sup>。これには、経営者のみならず、従業員にも、自分の会社だという“オーナーシップ”を育む必要がある。従業員に活躍する場と権限を与えることは重要で、それは人財（ヒト）づくりにもつながる<sup>16</sup>。

日本の中小企業経営者が事業承継を行う際に、第三者は可視化しうる客観的指標等を中心に評価する傾向があるため、中小企業の質的な評価がされにくい。しかし中小企業や小規模事業者にとって、本質的に重要なのは経営の「量（数値）」を追求することではない。経営の「質」を追求することである。中小企業経営の「質」を形成する要因は長年形成してきた経営理念であり、育成してきた人財である。「質」の担保にはサステナビリティの実効性を高める手段としての事業承継が重要となる。すなわち、中小企業のM&Aを含めた事業承継（①理念の承継、②経営の承継、③議決権の承継、④歴史の承継）のあり方が重要で、これらを承継してこそ、事業承継は完結する。事業承継を成功させるには、「ヒト」を最重要視する経営としての日本的経営を、今こそ再評価すべきである。

## 5. 円滑な事業承継への処方箋

中小企業及び小規模事業者が事業承継を行う場合に、大きく3つの方法が考えられる。1つには「親族への承継」、2つには「親族以外への承継」、3つには「企業の売却」いわゆるM&Aである。第1の「親族への承継」は、社内外ともに心情的に受け入れられやすいということが最大のメリットであるが、親族内に必ずしも経営者としての資質や意欲をもつ人財がいるとは限らない。第2の「親族以外への承継」は、例えば従業員に承継させる場合、経営の一体性の保持という点では優位性を発揮できるが、個人債務の引継や承継者本人の資金不足といったことが懸念される。第3の「企業の売却」は、広く承継候補者を外部に求められるという利点があるが、従業員のモチベーションや経営の一体性の維持、また小規模事業の場合、買収を希望する先が非常に少ない等の、不都合な点が指摘されている。いずれにしても、経営者の高齢化が進む中小企業は、近い将来に事業を「承継する」のか「廃業する」のかの選択を迫られることになる。この問題の克服には、なるべく早期に着手することが必要で、時間的な余裕があれば事業承継にも余裕をもって取り組むことができる。その際には外部の支援機関等を活用し

15 佐竹隆幸（2008）pp.165-166を参照のこと。

16 佐竹隆幸（2017）pp.285-288を参照のこと。

ながら行うことが望ましい。何よりも重要なことは、事業承継時はもちろん、その後においても企業価値の向上を図ることである。そして事業承継者については、普段から候補者を育成することが重要である。これには、さまざまなケースが考えられ、経営のノウハウや経営者としての資質を養うプロセスを模索していくことが重要となる。

中小企業及び小規模事業者にとって、「永続的にその地域に存立していく経営実現 (going concern)」を実効するには、円滑な事業承継を実現するのに必要な課題をいかに解決していくかによっても過言ではない。しかし現代の事業承継は、これまで主軸であった「親族への承継」に加え、「親族以外への承継」、「企業の売却 (M&A)」など、事業承継の多様性を認識し、企業価値を最大限に高める事業承継戦略を講じなければならない。事業承継の主体となる現経営者がひとりで事業承継に取り組むには限界がある。承継者を決定するために必要な経営者意識の改革、高度な専門知識やノウハウ、さらには実務的な実効力が求められる。また自社の経営資源の脆弱性を起因とした承継者の不在や企業内において人財育成と組織運営ができる人財が不足しており、多様な事業承継を進める人財育成が確立されていないことなどから、中小企業の事業承継が思うように進んでいない。円滑な事業承継を生み出すための中小企業を取り巻く課題への対応力をどのように創出するかが問われている。つまり第1に「現経営者 (承継する側)」、第2に「承継者 (承継を受ける側)」、第3に「事業承継支援者・支援機関 (サポートする側)」の人財育成を高度に実践することが不可欠である。たとえば地域経済団体や中間支援組織、大学等が「ヒトが価値を生み出す」多様な人財交流の場、学びの場、いわゆる事業承継に必要なプラットフォームの創出と形成により、事

業承継プロジェクトとしてのチームビルディングで多様性を発揮しつつ、相互に関わりながら一丸となって円滑な事業承継を達成する組織体制を確立することが必要となっている。

人財育成には、ベンチャー型事業承継、すなわち事業承継時に第二創業を行うことを前提とした①「現経営者 (承継する側)」、「承継者 (承継を受ける側)」の育成、また「事業承継支援者・支援機関 (サポートする側)」において、②コンサルティング・スキルをもったビジネスパーソンとしての資質を有する人財、③「M&Aコンサルティング」に特化した金融機関・コンサルタント・経営者等に対する人財育成、④事業承継総合コーディネータとして公的機関・支援制度・専門家派遣等の活用を総合的にプロデュースできる人財の育成、⑤事業承継のプロセスにおいての多様な手続・法的検討・資産承継等の実務業務が可能な弁護士・税理士・公認会計士等中小企業経営実務ノウハウをもつ人財育成、といった高度に事業承継実務を担う専門職の育成が不可欠である。さらには⑥「企業等退職者人財」として、実際の事業承継者や中小企業の顧問として、企業等退職人材に対して、キャリアで培ってきたノウハウを生かし、事業承継を受ける経営者として実際に承継する、または経営者のサポート役をするために中小企業の経営に直接携わる人財の育成も必要となる。

既存のビジネスモデルが行き詰まりを見せるなかで、中小企業における経営革新的戦略行動の結果としての第二創業が求められるなかで、事業承継は一つの契機となる。この際に、組織文化や組織行動、経営者と従業員の信頼関係に関するイノベーションも不可欠である。事業承継を契機として、今まさしく経営者の「質」が問われているのである。

#### 参考文献

- 今村明代 (2017) 『創業者一族の経営とコーポレート・ガバナンス』中央経済社。  
落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ―後継者の制約と自立のマネジメント―』白桃書房。  
佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。  
佐竹隆幸編 (2017) 『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館。  
清水龍堂 (1997) 『中小企業のための社長業の条件』税務経理協会。  
高田馨 (1974) 『経営者の社会的責任』千倉書房。  
中小企業庁編 (2019) 『2019年版中小企業白書』日経印刷。  
戸田俊彦 (1984) 『企業倒産の予防戦略』同文館出版。  
中村廉平 (2017) 『中小企業の事業承継』有斐閣。