

## 中小企業における事業承継の意義

### The Role of Succession in Medium and Small Businesses

藤 木 善 夫\*

Yoshio FUJIKI

キーワード：廃業、開業、事業承継、イノベーション

Key Words : Close a business, Start a business, Succession, Innovation

#### 要約

廃業率が開業率を上回る日本の現状は、少子・高齢化が進み、人口減少社会になっていくことに例えられる。開業の持つ効果の1つにイノベーションがあるが、開業率の上からない現状はイノベーションが起きにくくなっているといえる。このような現状を打破する効果を持つものとして、事業承継による新しいマネジメントがもたらす経済効果を考える。すなわち事業承継をきっかけとしたイノベーションは経営の安定を保ちながら、企業の若返りを果たし、高いパフォーマンスが期待される「新しい酒を疑似的に新しい革袋に盛る」効果があると考えられるからである。開業へのハードルが高く、開業率が低迷する日本的な事情を考慮するとき、経済活力の活性化効果を事業承継に見出す。

イノベーションとそれを行う企業家の役割に光を当てたシュンペーターも言っている「古いものは概して自分自身のなかから新しい大躍進をおこなう力をもたない…」と。

#### Abstract

In Japan, there is a higher rate of business closure than a business start-up. Japan is increasingly a low fertility-aging society and soon Japan will become a population declining society. Starting a business has an innovation effect, but innovation is difficult when there is a stagnant rate of business start-ups. Business succession circumvents this problem, because business successors have new management practices. Thus succession prompts innovation of administrative stability, to rejuvenate medium and small businesses, and at last succession realizes high performance. This means 'Put new Bacchus into new Para-leather bag' effect. We can find improvement in the economy through succession despite the Japanese situation of high barriers against business

---

\* 東海学園大学経営学部経営学科

start-ups. Schumpeter(1926) highlighted innovation and the role of entrepreneur as innovator, writing 'Generally, old organizations cannot breakthrough by themselves.'

## 1 はじめに

中小企業が日本経済の礎であることは、いまさら指摘するまでもないであろう。中小企業は、企業数で全体の9割以上、法人・個人事業主を含めると約433万あるといわれている<sup>1</sup>。また、雇用では約7割を占めており、優れた技術を持つ中小企業も数多く活動している。遅しい中小企業の厚みを増し、その健全な発展のための環境を整備し、未来に承継してゆくことは、日本経済が継続的に発展を続けていく為に必要不可欠なことである。

しかしながら、わが国の廃業率が高止まりし、開業率を上回っている現状は、少子・高齢化が進み、人口減少社会になっていくことに例えることもできる。本稿は必ずしもこの企業の少子・高齢化の経済効果について論じるものではないが、これによる負の効果が生じる可能性について懸念する。また廃業についてもいろいろな分類があり得る。①倒産、②自主廃業、③合併による消滅等である。自主廃業においても経営不振から事業の将来性に悲観的となり廃業するもの。一方、事業は継続したいが後継者がおらず、廃業するケースもある。本稿ではこの事業は継続したいが後継者がおらず、廃業を考えるケースを念頭に、事業継続のための後継者の重要性について問題意識を持って考えていく。

開業の経済効果の1つにイノベーション<sup>2</sup>がある。すなわち同業種の事業を新規に開業する場合、後発の新規参入者は先行者と同じことをやっては、信用力、ブランド力等に勝る先行者に勝てないであろう。何らかの革新が必要になるだろう。この革新をイノベーションの一形態と考えると開業率が上がらない日本の現状はイノベーションが起きにくくなっているといえる。

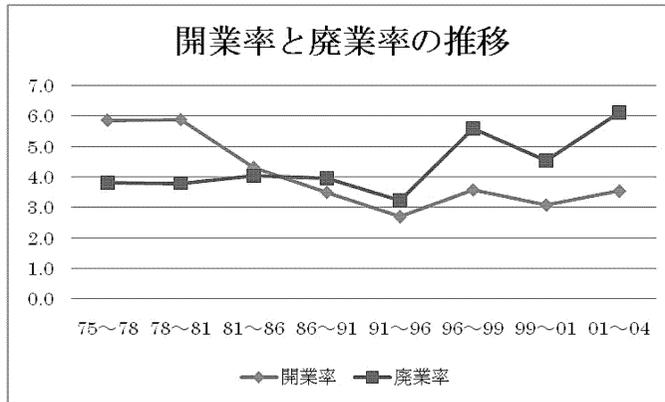
この現状を打破する効果を持つものとして、事業承継によるイノベーションを考えてみたい。つまり後継者が事業承継することによって廃業の危機を免れつつ事業を継続し、世代的にも若返りを達成する。そして後継者の持つ経営に対する問題意識がイノベーションに取り組むきっかけとなる。本稿では事業承継という中小企業にとっての大きな制約要因を前向きに捉えなおし、新たな中小企業の発展の契機になり得る可能性について考えてみたい。

## 2 中小企業の廃業

図1に示すように、90年代初めより廃業率が開業率を上回るようになってきている<sup>3</sup>。この現象がもたらす影響は、地域社会や経済全体に及ぼす活力の低下など、戸田(1984)が指摘するように企業を取り巻くステークホルダーや社会に対してネガティブな影響を与える要因の1つとなっ

ている。

図1 開業率と廃業率（単位：％）



資料：総務省「事業所・企業統計調査（企業数ベース）」を基に筆者作成

中小企業の廃業率の上昇は、事業存続に向けた様々な経営環境が厳しくなっていることを示している。2002年に（財）中小企業総合研究機構が行った「事業承継に関する実態調査」<sup>4</sup>によれば、自分の代で廃業を考えている経営者は27.6%にのぼり、その理由としては「業績が不振である」が38.0%と最も多くなっており、「経営を承継する適当な人がいない」がそれに続いている(29.0%)（表1）。

表1 事業承継希望（単位：％）

自らの引退後も事業を続けて欲しい	56.1
自分の代で事業をやめたい	27.6
まだ考えていない	16.2

資料：（財）中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」（2002）

このように廃業を考える（廃業率の上昇要因）理由の1つとして後継者問題をあげることができる。大企業と異なり、後継者がいないことによって本来ゴーイングコンサーン（Going Concern）足るべき経営の継続性が断たれる可能性が存在することは中小企業経営の大きな特徴の1つである。

それではなぜ中小企業は後継者難に陥りやすいのであろうか。高橋（2007）はその理由として、以下の3つをあげている。

- ①後継者を選ぶ際に候補者となる分母が小さいこと。
- ②経営権とともに所有権も譲ろうとすること。
- ③買収等の対象になりにくいこと。

それゆえ、経営者の身内、特に子供、特に男の子供に後継者が絞られがちになると述べている<sup>5)</sup>。また久保田(2008)は中小企業において事業承継への対応が進まない理由として、以下の3つをあげている。

- ①当事者が受け入れにくい。
- ②後継者が見つからないか、見つかったも資質や能力が不足することが多い。
- ③関係者(ステークホルダー)の理解が得にくい。

このように中小企業の後継者(事業承継)難は複数の要因が多岐にわたっているため、事業承継は遅々として進まず、結果として廃業率が高止まりする一因となっているものと考えられる。

### 3 中小企業の開業

先の図1から、開業率の長期的動向は1970年代までは高水準で推移していたものの、1980年代になって急速に低下し、その後も低水準で推移していることがわかる。

1999年から実施されている国際的な企業家活動プロジェクト<sup>6)</sup>の企業家活動指数(Total Entrepreneur Activity Index ;TEA)によれば日本の企業家活動指数は2005年で世界的に最低水準の国の1つで、国際比較においても日本は企業家活動の低調な国の1つである。

ではなぜ開業率は長期低迷状態に陥ったのであろうか。Lucas(1978)は個人が開業して自営業者になるか否かの選択は、自営業者になる場合と被雇用者にとどまる場合のそれぞれで得られる所得の相対比率(事業者対被雇用者相対所得比率)に影響されることを報告している。すなわち好況時(高度経済成長期)は企業にとって多様な事業機会に恵まれ、開業率が高くなる。一方不況期(オイルショック、バブル崩壊等)には事業展開の機会が少ないため、開業率は低調となる。我が国において1980年代以降、開業して事業者となるという選択は引き合わなくなってきたことが示唆される。

また制度的要因も見逃すことはできない。世界的なアイスクリームのブランドである「ハーゲンダッツ」やカフェの「スターバックス」、「タリーズ」が最初は個人経営のアイスクリーム・スタンドやシアトルの個人営業喫茶店だったことはすでに有名である。このようなスモールビジネスがビッグビジネスになる例が身近にあるアメリカでは、若者の開業として観光地やショッピングセンターなどに屋台を出す「手搾りレモネード」や「搾りたてオレンジジュース」のジュース・スタンドが現実的な選択肢の1つとして存在する。

日本ではどうだろうか。「食の安全」等制度規制、法律・税制、融資制度、必要な初期投資の多さ等、越えるべきハードルが高く、開業しようとする者のメンタル面に閉塞感が重くのしかかってくる。

更に文化的要因として、日本が失敗を嫌う社会であり、失敗するとすべてを失い再起が難しい

硬直的な減点主義社会であることも開業に対する心理的抵抗感を高くしている。

ゆえに開業することによって失敗のリスクに直面するよりも、安定志向になって被雇用者になる方が生活リスクは相対的に低くなり、そうすることが合理的な選択となる。その結果、経済的に活力が生まれず、競争は限定的なものに止まり、開業を通じて活発な経済活動は生ぜず、イノベーションも起こらない沈滞した経済社会になっていくという負のスパイラルに陥る危険性も懸念せざるを得ない。

開業し、チャレンジする者が負うリスクに見合ったメリットが感じられず、将来に明るい展望を見出すことができない。そのために必要な意識・制度・教育改革が必要なことが百万言弄されるとも遅々として進まない。それが日本における開業率の長期低迷の現状になっていると言っても過言ではないだろう。

この負のスパイラルから脱却する可能性があるものは何であろうか。筆者はその可能性の1つとして事業承継を考えてみたいと思うのである。

#### 4 イノベーション

イノベーションとそれを行う企業家の役割に光を当てたのは20世紀前半に活躍した経済学者シュンペーターである。シュンペーターは、新結合（イノベーションに相当）を「新しい製品やサービスの開発、新しい調達源・調達方法の登場、新しい生産方式の実現、新しい販売方法の登場、新しい産業組織の実現という5つの要素を備えた非連続的な変化」と定義しており、「革新」こそが経済発展の原動力であると説いた。つまり、それは特別な企業だけが取り組む活動ではない。すなわち革新には、新商品・新技術の開発のような大きな取組もあるが、日々の企業活動の中で積み重ねられる、作業工程の見直し等の小さな活動も、立派なイノベーションといえる。

また、中小企業基本法では経営革新を「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入、その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」としている（第2条2）。シュンペーターのいうイノベーションも中小企業基本法にいう経営革新もおおむね共通しているものと考えられる。従って、本稿では経営革新を実現するものとしてイノベーションを取り扱い、「企業にとって新たな事業活動」の意味でとらえていくこととする。

なお、イノベーションは、しばしばプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションに分類される。前述の中小企業基本法第2条2を考え合わせてみると、「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供」は代表的なプロダクト・イノベーションであり、「商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入」はプロセス・イノベーションであると考えられる。

研究開発（R&D）に資金や人材等余裕の少ない中小企業は従来の延長線上のプロダクトやプロセスを前提としたイノベーションが中心になるものと考えられ、日常活動から連続的、漸進的に実現されていくものとすれば、後継者難によって事業の継続が断たれることは新たな中小企業の発展の契機も喪失してしまうことを意味する。

## 5 事業承継の意義

### (1) 事業承継の定義と分類

事業承継とは、一言でいえば、会社の経営について経営者が後継者に引き継ぐことをいい、具体的には「経営の承継」と「資産の承継」という事業に密接な2つの要素がある。

経営の承継では、中小企業は社長の親族が後継者になるケースが圧倒的に多いが、後継者に経営が引き継がれても能力・知識等に問題を残すケースがあることは前述のとおりである。

資産の承継とは自社株の承継をいう。後継者が実質的に経営を引き継ぐためには、社長の地位だけでなく会社を支配するために可能な数量の自社株を取得することが必要となる。

以上の事業承継を実現するためには、3つの選択があげられる。

- ①親族内承継：親族を後継者とする形態で、一般的な中小企業においては最も多い承継方法である。一般的に内外の関係者から受け入れやすいという利点がある。反面、後継者が限定され承継する親族への経営権の集中や相続をめぐるトラブルが起き易い点もある。
- ②非親族役員・従業員へ承継（MBO、EBO）：経営者一族が持株を手放し、これを有能な従業員等に譲渡し、会社経営から退く方法である。これは、親族承継が不可能な場合の最もスムーズな承継形態であるが、税制面での制度整備や非親族役員・従業員の株式取得能力や経営者としての心構え、手腕がない等、いろいろな障害もある<sup>7</sup>。
- ③M&A：経営者一族が持株を手放し、これを外部の会社や他人に譲渡することによって、会社全体を売却する形態である。現在ではM&Aによる事業承継の割合が増えてきており、今後も親族内の後継者難やM&Aに対する抵抗感の低下により増加すると見られる<sup>8</sup>。

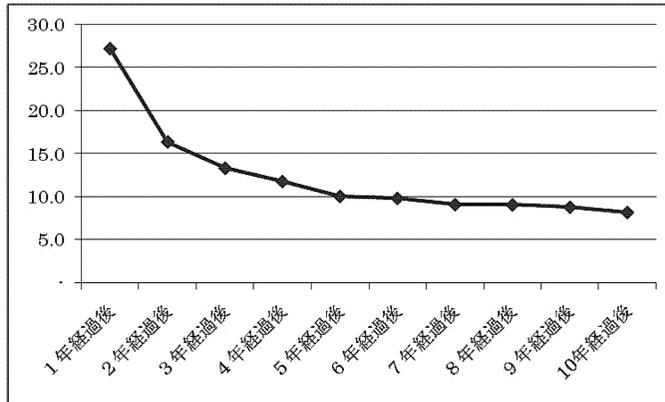
本稿では、経営の継承による事業の継続について議論することが主眼であり、資産の承継についての議論は割愛する。

### (2) 事業承継の意義

Geroski（1995）によれば、企業は人間と同じように誕生直後の「乳幼児死亡率」が高く、その後の退出率は安定してくる。また、鹿野（2008）は、日本の中小企業は設立後10年以上の会社が約8割を占め、いわゆる「若い」会社は少ないことを報告している。つまり経営の安定した中小企業の多くは設立からの経過年数の長い企業であること、言い方を変えれば企業年齢が高くな

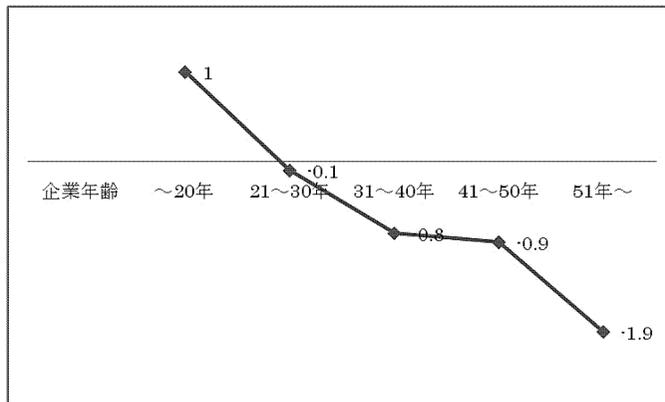
るほど生存率が高くなることが示唆される（図2）。

図2 事業所ベースの開業後経過年数別退出率（単位：％）



資料：中小企業白書2006年版をもとに筆者作成

図3 企業年齢別従業員数増加率（単位：％）



資料：経済産業省「企業活動基本調査（1995年～2000年）」をもとに筆者作成

一方、1995年から2000年の常時従業員増加率をみても、企業年齢が高くなるほど低下することが示される（図3）。

つまり設立からの経過年数の長い企業の企業パフォーマンスは低下してくるのであり、企業にもわれわれ自然人と同様に老化現象が存在する。

この老化現象を防止する手段はないのであろうか。本庄（2007）は、従業員規模が小さい企業ほど規模を拡大する傾向が見られること、いくつかの実証分析から企業成長と規模の間には負の相関があることを報告している<sup>9</sup>。また発展途上国を含め、海外では小さく、かつ、若い企業が高成長を達成することが明らかになっている<sup>10</sup>。若い企業が次々と生まれること、つまり開業率が高いということはこうしたことから経済にとって重要なわけである。

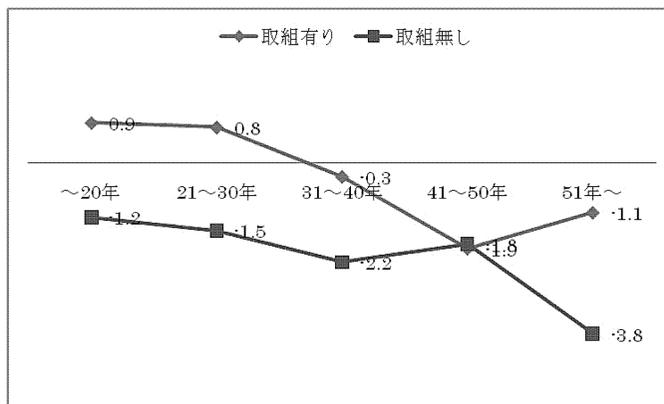
図4、図5は、経営革新をイノベーションによって断行した企業であって、企業年齢が若く、

企業規模の小さい企業ほど従業員を増やしていることを示している。従業員増加率を企業成長率の代理変数と置き換え、これらを総合勘案すると、次の2点の一長一短が浮かび上がる。

- ① 設立間もない企業は成長率が高いが死亡率も高い。
- ② 老舗企業の経営は安定しているが、成長率は低い。

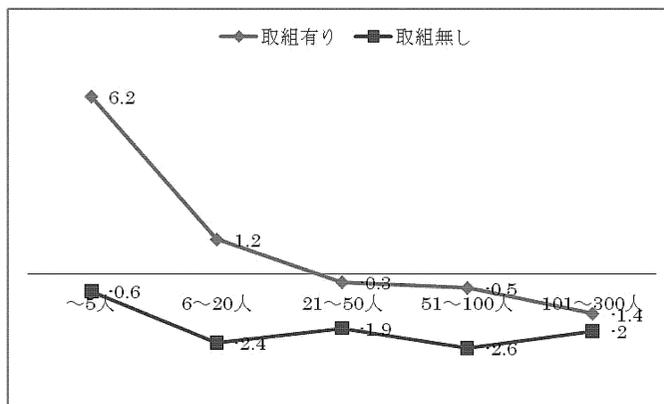
開業へのハードルが高く、開業率が低迷する日本的な事情を考慮するとき、経営の安定を保ちながら、企業の若返りを果たし、高いパフォーマンスが期待される有力な候補の1つとして、事業承継をきっかけとするイノベーションが考えられる。

図4 企業年齢別イノベーションへの取組有無による従業員増加率（単位：%）



資料：経済産業省「企業活動基本調査（1998年）」から筆者作成

図5 企業規模別イノベーションへの取組有無による従業員増加率（単位：%）



資料：経済産業省「企業活動基本調査（1998年）」から筆者作成

特に世代交代期にさしかかっている老舗企業が事業承継によって経営者の若返りを図り、イノベーションに取り組むことによって経済活力の活性化に貢献することが期待される。ここに日本的な事業承継による開業効果を見出すのである。シュンペーターは言う「古いものは概して自分自身のなかから新しい大躍進をおこなう力をもたない…」<sup>11</sup>と。

## 6 おわりに

事業承継は大企業・中小企業・個人企業を問わず、全ての企業にとって必ず直面する課題である。最後のまとめとして、事業承継をきっかけとしたイノベーションについて、どのようなイノベーションが遂行され得るのか要素を整理し検討したい。

事業承継時に企業が危機的状況にある場合は、後継者は先代経営者の事業を大幅に転換する傾向が強いと言って良いのではないだろうか。伝統的な事業内容を若返りによる経営革新によって「プロダクト・イノベーション」を遂行する開業効果の可能性が考えられる。

安定的な経営状況を背景に事業承継する場合はどうであろうか。先代経営者の行ってきた事業を踏襲しながら、工夫・発展・進化させるケースを想定する。後継者が先代経営者と長く一緒に仕事をするというコミュニケーションの中で、幅広い社内経験・経営経験を養い、独自の問題意識から製品開発という「プロダクト・イノベーション」や知識、技術の共有等の「プロセス・イノベーション」が遂行される可能性を考えることができる。

つまり、先代経営者の行ってきた「伝統」マネジメントを、事業承継をきっかけとして自らの事業に明確な問題意識を持つ後継者が、引き継いだ種々の経営資源を検証しながらリーダーシップを発揮し、製品開発を進める。またコミュニケーションを重視しながら、「従業員の意識改革」、「社内ルール確立」、「開かれた経営・オープンな体制」を整備し、知識、技術の共有というナレッジ・マネジメントを遂行する。老舗企業の経営の停滞を打破し、新たな成長の契機とするもの、後継者による「現代」マネジメントの遂行という「新しい酒を疑似的に新しい革袋に盛る効果」、そこに日本的な開業事情を考慮した事業承継の意義を考えることができる。

### 注

- 1 中小企業白書（2006年版）
- 2 イノベーションについては4で詳述する。
- 3 総務省「事業所・企業統計調査」は開業率・廃業率の計算方法を次のように定義している。開業率とは、ある特定の期間において、「〔1〕新規に開設された事業所（または企業）を年平均にならした数」の「〔2〕期首において既に存在していた事業所（または企業）」に対する割合であり、 $〔1〕 \div 〔2〕$  で求める。廃業率も同様である。
- 4 2002年12月に財団法人中小企業総合研究機構が財団法人大田区産業振興協会と東大阪商工会議所の協力を得て行った調査である。
- 5 中小企業白書（2006年版）によれば、近年、事業売却（M&A）も選択肢の1つとしている企業の事業売却に対するイメージについて、事業売却に対して抵抗感が「ある」とする企業は47.3%、「ない」とする企業が52.7%であると選択肢の多様化も報告されている。
- 6 資料：Minniti, Bygrave, Autio「GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR」2005 出所：中小

企業庁 (2007)

- 7 杉浦慶一 (2006) 「中小企業の事業承継としてのバイアウト」 橘木俊詔・安田武彦編著 (2006) 『企業の一生の経済学』 ナカニシヤ出版 p189～199。
- 8 中小企業白書 (2001年版)、中小企業白書 (2006年版)
- 9 本庄裕司 (2007) 「中小企業の成長」 安田武彦、高橋徳行、忽那憲治、本庄裕司 (2007) 『ライフサイクルから見た中小企業論』 同友館 p97～98。
- 10 中小企業白書 (2003年版)
- 11 シュンペーター (1926)、p102 (邦訳版 p184)

### 参考文献

- 戸田俊彦 (1984) 『企業倒産の予防戦略』 同文館
- 安田武彦、高橋徳行、忽那憲治、本庄裕司 (2007) 『ライフサイクルから見た中小企業論』 同友館
- 鹿野嘉昭 (2008) 『日本の中小企業』 東洋経済
- 久保田典男 (2008) 『事業承継を契機とした経営革新』 中小企業金融公庫総合研究所
- 橘木俊詔・安田武彦編著 (2006) 『企業の一生の経済学』 ナカニシヤ出版
- 中小企業庁 (2001) 『中小企業白書』 (2001年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2002) 『中小企業白書』 (2002年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書』 (2003年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書』 (2004年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2005) 『中小企業白書』 (2005年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書』 (2006年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2007) 『中小企業白書』 (2007年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2008) 『中小企業白書』 (2008年版) ぎょうせい
- 中小企業庁 (2009) 『中小企業白書』 (2009年版) ぎょうせい
- Geroski, P.A. (1995) What Do We Know about Entry?  
International Journal of Industrial Organization, 13
- Schumpeter Joseph A. (1926) THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN 2nd ed (シュンペーター 『経済発展の理論』 塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳 岩波書店)
- Lucas, R. E. (1978) On the Size Distribution of Business Firms, Bell Journal of Economics 9, pp.508-523
- Howard Schultz, Dori Jones Yang (1998) (ハワード シュルツ(原著), ドリー・ジョーンズ ヤング(原著) 「スターバックス成功物語」 小幡 照雄、大川 修二 訳 日経 BP 社)