

〔論 説〕

存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継

小 野 瀬 拓

〔要 旨〕

本稿の目的は、中小企業およびベンチャー企業の存立の観点から事業承継を見ることにより、企業存立における事業承継の意義を明らかにすることである。わが国において少子高齢化がすすむ背景があり、一方で企業がいつまでも生き残り続けるためには、経営者の交代である事業承継の問題を解決しなければならない。この問題意識から、事業承継の概要およびその形態から親族内承継の重要性を説明し、後継者の決定の問題および後継者の教育の問題について明らかにする。

1 はじめに

本稿の目的は、おもに中小企業およびベンチャー企業の存立の観点から事業承継を見ることにより、企業存立における事業承継の意義を明らかにすることである。わが国で「2007年問題」という用語が流行したように、少子高齢化の影響がビジネスの世界にも及んできた。この背景を念頭におけば、企業の生存率の問題を取り扱う時、注目すべき問題は事業承継である。中小企業庁が発表した『中小企業白書2006年版』において、廃業率上昇の理由として後継者問題が指摘されたように、事業承継の成否が企業存立を決める要因となったのである¹⁾。

先に提示した目的の達成のために本稿では大きく次のような点を取り扱う。はじめに事業承継の基礎理解として、事業承継とはどのようなもので、どういった形態があるのかといったことを明らかにする。次に事業承継の現状をいくつかのデータから把握する。そして事業承継の形態の中で、企業存立の観点からも優先されるべき形態を考察し、親族内承継の重要性を説明する。また、そこ得られた知見をもとに、具体的に事業承継をめぐる後継者の問題を説明することとする。なお、本稿においては、実証や事例等によって考察を加えることはないので、事業承継をめぐるキーワードについて厳密な定義等を行わない。

2 事業承継の基礎理解

2.1 事業承継とはなにか

ある一個人が企業を創業し経営を維持しているとして、そのあらゆる局面の問題を解決するために経営学が存在していると考えることができる。ベンチャー企業の研究領域には創業を中心とした研究がある。創業に関する研究によって恩恵を受ける人間は不特定多数の多くの人間であるが、経営者になるかならないかはその人の任意である。これに対して、老化や死という、避けて通る事のできない問題が人間には存在する。ある一定の年齢になると生存率が下がり、身体も衰えてくるため、現在の経営者はいつまでも経営できるというわけではない。このような状況で良好な意思決定や経営活動ができるとは言えないために事業承継が行われる。すなわち現在何らかの事業に携わる人間にとってかならず解決しないといけない問題が事業承継なのである。事業承継に関する研究は現在の経営者全員が恩恵を受けることになる。

このように考えると、事業を残すための解決法として事業承継に注目する必要性はきわめて高い。ベンチャー企業の研究はおよそ創業から IPO などに焦点が置かれるが、人間個人に注目してみれば、個人の任意である創業や IPO よりも、不可避的現実である事業承継のほうがより重要な問題であるといえる。

2.2 事業承継の重要性

2.2.1 高齢化社会

ここでは、なぜ事業承継が重要なのかということについて、高齢化社会という社会的背景と企業存立との二つの観点から明らかにする。すでに多くの指摘があるが、第一の高齢化社会ということについて、周知の事実としてわが国の高齢化は進展している。内閣府の調査によれば、日本の総人口は、1億2,777万人であり、うち、65歳以上の高齢者人口は、2,660万人であり、5人に1人が65歳以上という社会が到来している²⁾。高齢化は企業経営のヒトにかかわる企業経営の問題に大きく次のような課題をつきつけた。ひとつは雇用に関することであり、もうひとつは事業承継に関することである。

わが国では平均年齢が全体的に高くなり、定年後の再就職と事業承継とが問題となっているのだが、一般に経営者に定年はないことから、高齢化対策としては雇用に関する法整備が優先されている。たとえば、2007年10月に、雇用対策法（正式名称は「雇用対策法及び地域雇用開発促進法の一部を改正する法律」）が施行されたが、これは募集年齢制限を撤廃するものであり、高齢であることを理由に雇用を断ることを禁じた法律である。

このように国は高齢化に関する法整備を着々と進めているが、事業承継に関しては、先述したように、本格的に問題になるのは数年後であることから、それに向けての法整備がワントーン遅れて進行中といった状況である。数年後に経営者リタイアを控える年齢層が引退を迎えるときまでに事業を何らかの形で誰かに承継しなければならない時代が到来する。このため、税制やサポートについてあらゆる方策が提案・施行されている。

事業承継の重要性をひろめた最近のトピックとしてかかせないものは、『中小企業白書2006年版』である。同書には、年間約29万社の廃業数のうち、後継者不足を理由とする企業が約7万社存在し、それに伴う雇用の喪失が20万人から35万人にのぼる、という予測が存在する。このデータは高まる廃業率の理由として事業承継に失敗しているケースが多いことを意味し、そのため事業承継の問題が極めて深刻であることを意味している³⁾。

2.2.2 企業存立と事業承継

資金面、運用面、その他もろもろの面において万全な優良企業であっても、経営者が高齢となり、企業を託す相手が存在しなければ、その企業は存立しえない。このような避けられない事実があるなかで、「企業存立」を最重要視し、研究していくならば、当然のように事業承継についても論及されなければならない。

これまでベンチャー企業の研究では創業、資金調達、IPO等の急成長の局面それ以降が中心であり、それ以降のプロセスについてはあまり触れられてこなかった。このため筆者はベンチャー企業の存立、すなわち企業が生き残り続けることに研究の焦点をあててきた⁴⁾。この研究で中心に取り扱われたのは、「失敗の回避」という局面に限定されたものであったため、より大局的に会社が残る続ける経営に関するトピックを取り扱う必要が生じた。

企業が生き残っていくためにどのようにすればよいのか、を研究テーマとしていながら、事業承継の問題についてこれまで一切触れてこなかったのであるが、これと同様に会社を生き残らせるということを中心に据えながら、引き継ぎについてあまり説明が加えられていないケースがある。もっとも、有名な例でいえば、1984年に日経ビジネスによって編集された『会社の寿命』を挙げることができる。本書は、優良企業の変遷を調査し、優良企業でいられる期間は30年弱であるという有名なテーマを示しベストセラーとなったものである。実際本書においては、日経ビジネス自身の調査のほかに、三菱金属、日本電気といった経営者の体験にもとづく同様の説明も示されている⁵⁾。

日経ビジネスは本書において大企業を対象として調査している。そこで示された寿命の長い会社の経営者の条件は時代を見抜く指導力、社風の一新や危険を恐れない姿勢等々といったソ

フト面の要因であった。この点は、企業家の革新的事業への志向性というソフト面に注目した小野瀬（2007）がとった立場と極めて近い。しかし、一方で、何百年と続く会社の事業承継の問題についてはあまり触れられていない。むしろ1984年現在の経営者がどのような姿勢で経営しているか、がポイントとなっており、先代から何をどのようにひきついだか、といった内容は触れられていない。本書は大企業を中心としているため中小企業やベンチャー企業の存立とは当然質的に大幅に異なる。たとえば、事業承継にしても、承継相手のひとつの対象である従業員数がけた違いであり、優秀な後継者を確保しやすい。また株式にしても所有と経営の分離が完全になされているため、承継相手が大規模な金額で株式を買い取る必要はないし、モチベーション低下の問題もない場合が多い。

もうひとつの生き残るための方策を中心に展開した例が De Geus（1997）の説明した長寿企業（Living Company）である。本研究は、De Geus 自身がロイヤルダッチやシェルに在職していた経験から生き残る企業を明らかにしている。長寿企業となるためには、経済的利益を追求することから人を中心に据える企業になる必要があるとしている。具体的に将来予測のポイントや人材育成が示されている。創業経営者個人の能力というよりも、次に経営者になる人間がしっかり育っているかということが重要になる。このことが、小野瀬（2007）で示したベンチャー企業の存立の要因のひとつである「従業員が教育されていること」ということに類似する。経営者が明らかにおかしな意思決定をしていたり、事故にあったり、病気になったりして経営に取り組むことができないときに従業員がサポートできなければならないという想定がこの時点でなされていた。

しかし、今回の簡単な説明だけで明らかなように、企業存立のためには不可避的現実である事業承継の問題を取り扱わないといけな。現在の経営者がどれだけ優秀であっても、後継者候補が存在しないという状況は、数年後確実に事業承継できずに会社がなくなるということを意味する危険信号である。

3 親族内承継の重要性

3.1 事業承継に関する税

本節では企業存立の見地から親族内承継の重要性について説明するのだが、そのためにまず事業承継がどういった観点から説明されるのか、ということから説明していかなくてはならない。事業承継の研究はおもに制度（特に税制）とファミリービジネスの観点から展開される。じつはこの二つの観点が親族内承継を中心に見据えたものなのである。次に取り扱うものは事

業承継の形態である。親族内承継というものは事業承継のひとつの形態である。したがって、そのほかの形態とどのように異なるのかが明らかにされなければならない。これらの説明の後に親族内承継の重要性が説明可能となる。

もともと事業承継とは文字通りの単なる事業の承継を意味するものではない。通常「事業承継」の四文字に含まれる意味は、何らかの事業を展開する権利（あるいはリーダーシップ）の承継ということだけではなく、会社の資産の承継という意味もある。たとえば経営者が何らかの原因により死亡すれば、遺産相続の問題が発生する。生きている間に株式を与えようとするれば生前譲渡にかかる税金の問題が発生する。従業員への承継であれば株式購入のための資産を保有しているかどうかということが問題になる。この問題があるがゆえに、事業承継を税制の観点から研究しようとする領域が存在するのである⁶⁾。

事業承継で研究対象とされるものに相続税がある。相続税は極端に金額が跳ね上がることがあり、相続税負担あるいはその準備としての資金手当てが、キャッシュフローの余裕に乏しい中小企業を圧迫し、事業の存続を不可能にすることがある。このために、経営資源の有効活用と同時に、事業体を解体させず維持発展を実現することが経済にも求められている。

相続税を意識せずに経営をしていたとすれば企業存立に対して強い悪影響を与えることになる。急成長した会社の株式の評価額はその急成長する業績に連動して高騰する。経営者が死亡すれば相続税がかかることになるが、このとき株式の評価額が極めて高くなっているために相続税の金額が跳ね上がる。一括納付が不可能となり、物納、延納、株式処分等もきわめて困難な状況となる⁷⁾。このような急成長した企業の事業承継には株式の生前贈与などを実施する機会が多い。このことから事業承継を意識しないことは、経営が突然消滅することにつながるということがいえる。

またこの例は、ベンチャー企業の特徴としてあげられる「急成長」と深いかわりがあることがわかる。創業し売上高が急速に伸びていくと同時に株式の評価額もどんどん高くなる。ベンチャーキャピタルが資本参加し、株式公開するとなると、創業経営者は創業者利益を獲得することになる。保有する株式は当初の数倍から数十倍の価値をつける。この時点で創業者が死亡し、一族が相続するとなると高額な相続税を払わないといけないことになる。すなわち、ベンチャー企業は、急成長するために、ベンチャー企業のリスクマネジメントのひとつの重要な局面として事業承継が位置づけられるのである。

このような相続税の問題が深刻になってきているため、2008年現在の税制改正において、中小企業の相続税が取り上げられている。非上場株式等に係る相続税の軽減措置について、現行の10%の減額から、80%の納税猶予に拡充することを2008年10月以降の相続に適用していくこ

とになった⁸⁾。

3.2 ファミリービジネスの問題としての事業承継

事業承継は、根本（2007）が指摘するように、ファミリービジネス研究の領域において展開されることが多い。ファミリービジネス研究にはこれまで企業経営の研究が描いていた「所有」と「経営」のほかに「家族」という要素が含まれる。たとえば、Kenyon-Rouvines and Ward（2005）は事業承継の三つの局面として、「経営リーダーシップの承継」「所有権に伴う経済的価値と統制権の承継」「家族の構成員資格と家族リーダーシップの承継」を紹介している。このことは、所有と経営という要素だけではなく、家族という要素が加わることによってファミリービジネスおよび事業承継を説明することができるということの意味している。

我が国において「同族経営」が前近代的で非合理的なものともみなされる傾向が一部にあるようだが、同族で経営するからこそ強みになるという主張が、ファミリービジネスの研究ではなされている。海外の事例であっても、フォードにばかりウォルマートにばかり、同族経営によって世界企業として君臨している事例は数多く存在する。当然ながら、日本にも老舗とよばれる創業何百年とつづく企業が多く存在する。このようにファミリービジネスの強みがある理由を、Miller and Le Breton-Miller（2005）の、継続性（Continuity）、共同体（Community）、関係（Connection）、指揮（Command）といった4Cモデルに求めることができる。長期的視野を持つことや共同体の創成、関係性と指揮の強さといった家族的な要素がファミリービジネスを成功させることにつながるのである。

ところで、「ファミリービジネス」や「同族経営」というと、家族経営の中小企業のことのように思われがちだが、ファミリービジネスに企業規模に関する制約は存在しない。たとえばわが国には一族で大規模企業グループを有する「財閥」というものがあるが、これもファミリービジネスの一形態ということができる⁹⁾。

事業承継がファミリービジネス研究において問題となるのは、家族以外の人物に家族の所有物に移るという点が目を集めるためである。所有と経営が分離しない経営をおこなっている中小企業にとって、自らの所有する会社および経営の実権を家族あるいはそれ以外の人物に承継するときに問題があるために注目されるのである。逆に言えば、所有する会社および経営の実権を承継するときに何の損得の感情もなければ、事業承継がファミリービジネスの観点から研究されることはない。

3.3 事業承継の形態

事業承継に関する研究領域についてはこれまで説明してきたとおりであるが、ここでは事業承継の形態について説明することとする。事業承継協議会¹⁰⁾によれば、事業承継には主に親族内承継、従業員・外部の人材への承継、およびM&Aの三つの形態に分けることができる。事業承継がファミリービジネス論のなかで取り扱われる場合が多いためか、「継がせるか売るか」に加え、「家族内に継がせるか、家族以外に継がせるか」という局面が重視されている。

3.3.1 親族内承継

親族内承継とは、経営権、所有権を親族内に承継するものであり、中小企業における事業承継の大勢を占めている。日本においては中小企業のほとんどが同族会社である¹¹⁾。そのため事業承継を考える際にはまず親族内承継を考える必要がある。事業承継に関する研究がファミリービジネス研究領域のなかで取り扱われることが多いため、実質的に親族内承継が最重要項目なのである。しかし、親族内承継は困難になってきているという現状がある。その理由は、第一に候補者がいないということ、第二に相続税・贈与税の問題がかかるということである。

中小企業の大きな特徴のひとつに「所有と経営が分離していない」ということを挙げる事ができる。大企業であればあるほど、株主数もそのぶん多く存在する事になり、株式が独占するパターンがみられなくなる。中小企業であれば、自らが出資しなおかつ経営をおこなうパターンが一般的である。このような状況を所有と経営が分離していないと表現する事ができる。所有と経営が分離していないということは、株式を公開している大企業とは異なり、経営者(出資者)の個人的事情が経営状況に大きな影響を与えるという事を意味する。

3.3.2 従業員・外部の人材への承継

事業承継の第二のパターンは従業員あるいは会社の外から人材を引き抜いて承継させる方法である。これは簡単に言うと親族以外の人物への事業承継ということである。親族内という限定された承継相手より広範に会社の内外から適切な候補者を選択することができる。特に、従業員への承継となるとそれまでの会社の経営に精通している人物が選ばれることになるため、承継後であっても大きな障害や変更なしにスムーズに運営することができる。

親族以外への承継のデメリットとしては、株式保有と候補者の存在の問題がある。従業員への承継の場合には、事業用資産が後継者に集中できないといった問題があり、具体的には従業員が株式を保有できないといった事態において特に顕著である。たとえば株式評価額が1,000万円であったとして、従業員がすぐに用意できるものではない。従業員への承継には、資産の

承継をしないで事業のみの承継をすることが可能であるが、それはいわゆる「雇われ社長」となることを意味するものであり、モチベーションの面で問題がある。したがって、事業を継続させることによりステークホルダーに対し社会的責任を負っていく存在と考えるならば、このような承継には問題がないとはいいきれない。このため、資産の承継に重要な問題が存在するのである。

外部から経営者候補を引き抜く場合であれば、業界に精通し技術や資格等において適切な候補者が存在するかどうか問題となる。そのほかにも、そのような人材をどのようにして探すのか、信頼できるような人物であるのか、ステークホルダーからの了解が得られるような人物であるのか、などといった問題が存在する。

3.3.3 M&A

事業承継にM&Aを使用するということは、既存の事業を特定の企業に売却することによって事業を継続させていく手法である。かつてはM&Aを使用するということは大企業の話だけというイメージがあったが、近年では、「ハッピーリタイア」というフレーズが流行しているように、事業承継にM&Aを利用するケースが増えてきている。M&Aの最大のメリットは経営者が会社の売却益を得ることができる点である。また、一方で、広く後継者候補を募ることができることもメリットとして挙げることができる。

経営者の高齢化が進展するなか、M&Aは有効な事業承継手法として注目されてきている。事実、従業員数10名未満の丁規模企業では、7割近くの会社経営者が事業を売却することに抵抗感を抱いていないという現状がある。日本国内全体のM&A件数も増加の一途をたどっており、今後も中小規模のM&Aによる事業承継は増加するものと予想される¹²⁾。

3.3.4 清算

これまで説明してきたとおり、事業承継には親族内承継、従業員・外部の人材への承継、M&Aの三つの形式が存在する。これらは簡単にいえば、経営者が自ら保有する事業を誰かに継ぐか売るかするものである。経営者のリタイアの際に、承継相手や売却先がない場合、事業・会社は清算されることになる。経済活動の活性化という点からいえば、清算という形態が最も避けるべき事態として扱われる。

3.4 親族内承継の重要性

本節では親族内承継の重要性を説明するため、事業承継の研究領域と形態を明らかにしてき

た。親族内承継はファミリービジネス研究において、重要な位置づけにおかれている。ファミリービジネス研究では、同族で企業を永続させていくということが中心的テーマになっているからである。したがって、本領域では親族外への承継やM&Aが取り扱われることは少ない。

事業承継の形態の箇所でも説明したように、事業承継にかかる問題のひとつは税である。親族内承継、親族外承継では、死亡による相続であれば相続税がかかり、生前贈与であれば贈与税がかかる。事業承継対策とは簡単にいえばこの税金対策のことであり、資産をうけついでもキャッシュがないと問題になるので、事前に準備しようというものなのである。

事業それ自体には現経営者の思いがあり、これを清算するという選択肢は避けようとする。現経営者の思いとは、おおまかに、人生をかけた事業を何らかの形で残し、一緒に働いてくれた従業員の雇用を守ってもらいたいというものといえる。この思いに対し、税に関する問題がつきまとうのが経営者の悩みとなっているのが現状であろう。

この税の問題を解決し、なおかつ先述した現経営者の思いを成し遂げられる方法がM&Aである。事業を売却すれば税の問題はなくなるし、事業も売却先で継続していくことになる。仲介機関にマッチングや難しい手続きをまかせ、候補が見つければ条件交渉をして、デューデリジェンスをうけ、クロージングさせるまでの期間はおよそ半年から1年なので簡単に終了することができる。事業の売却先がかならずしも見つかるというわけではないが、それでも、現在はマッチング事業がさかんで、見つかりやすくなってきている。もし望み通りの価格で売却できないとすれば、それはM&Aの問題ではなく、現在の会社の状態がよくないという会社経営それ自体の問題である。したがって、事業承継の三つの形態のうち、経済的にもっとも有利なのはM&Aなのである。

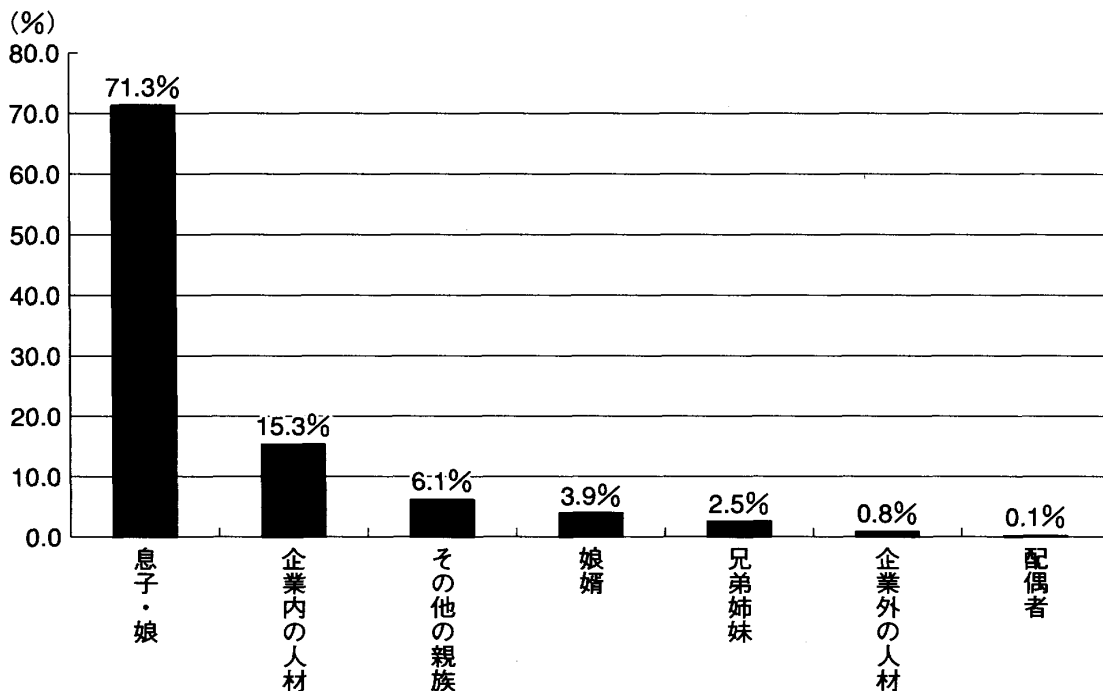
事業承継としてのM&Aの有効性を説明した飛田(2006)は、事例研究とデータとをもとにM&Aを事業承継の切り札として位置づけている。M&Aは今後も増加の一途をたどり、しかも中小企業がM&Aの対象となり件数も増加してきていることから、切り札という位置づけは極めて正鵠を射た指摘である。

M&Aと比較すれば親族内承継は圧倒的に非合理的である。たとえば現経営者が息子に事業承継させようと考えたとすれば、次のような問題を解決していかなければならない。第一に息子に継ぐ意思がないといけないし、第二に継ぐ意思があっても経営する能力がなければならぬ。第三に、社内外のあらゆるステークホルダーが承継に納得できるような状況でないといけない。たとえば金融機関が納得しなければ、貸しはがしによる倒産にも繋がりがかねない。このため、第四に息子の人柄も問題となるし、第五に承継に関する情報公開をしていかななくてはならない。第六に、税に関する問題で、経営権とともに株式を移譲すると相続税や贈与税がかか

る。このときキャッシュがないと経営が破綻することにつながる。さらに相続に関し、第七に他の親族が遺留分をめぐる法廷闘争を仕掛けてくることもある。こうなると会社経営以前の問題となり、ステークホルダーに大きな被害を与えることになる。以上のような多くの問題が生じる親族内承継は、極めてリスクが大きく、経営に負担のかかる行為なのである。

しかし、事業承継の中心的形態は親族内承継である。三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査によれば、経営者が55歳以上である中小企業が事業承継に関する検討内容は、96.4%の経営者が「事業をなんらかのかたちで他者に引き継ぎたい」と考えており、廃業を考えている経営者が3.6%であった。この、他者に引き継ぎたいと考えていると答えた経営者のうち47.0%をしめたのが「後継者を既に決めている」であった。半数以上が後継者候補に苦しんでいるという現状がうかがえるが、その点は後述する。後継者をすでに決めていると答えた経営者がどのような他者に引き継ぎたいと考えているのかを示したのが次の図1グラフ「承継先の候補」である¹³⁾。

図1 承継先の候補



注) データは三菱UFJリサーチ&コンサルティング
出所) 中小企業庁編『中小企業白書2006年度版』ぎょうせい、2006年、171ページ。

図1のグラフが示すとおり、息子・娘への承継が71.3%と極端に多い。第2位の候補である「企業内の人材」すなわち親族外承継が15.3%であるため、息子・娘への承継が圧倒的であることが理解できる。単純に親族内承継と親族外承継とにわけたとしても、親族内承継が83.9%

に親族外承継が16.1%であり、親族内承継が最優先に考えられているのである。

本調査においては、M&Aという選択肢は後継者がどうしても見つからない場合に用いられるものであることが明らかになった。他者に引き継ぎたいと考えていると答えた経営者のうち「候補者はいるものの後継者を決めてはいない」を回答した経営者は34.3%であったが、そのうち、6.2%が後継者が最終的に決まらなかったらM&Aをするという回答だったのである。このデータだけを見ても、M&Aが優先されることは少ない、ということが明らかである¹⁴⁾。

このことからいえることは、経営者は経済的合理性のみによって事業承継の形態を選択しないということである。これには、自分の育ててきた事業を最も身近な人物に承継したいという経営者の思いが、経済的合理性よりも勝っているからであるといえる。当然、M&Aが不可能なので承継するという理由もある¹⁵⁾のかもしれないが、実際に優先して実行されているのは親族内承継である。したがって、まずはこの事実から、ベンチャー企業の存立を考える際には、親族内承継に関する問題を取り扱っていく必要があるといえる。

また、親族内承継を優先するという主張の根拠として、親族内の人間が経営者として最適である可能性が高いという点を挙げるができる。たとえば、小野瀬(2007)で取り扱ったフィーサ社の事例¹⁶⁾が特に顕著である。本事例においては、親子そろっての機械好きの斎藤一族の新製品開発活動が競争力を有する製品の開発に強く影響しており、企業存立の要因であった。親が機械好きなら子も機械いじりをする親の姿を見て一緒に機械をいじることになり、ノウハウから暗黙知のレベルまで能力が身に着くことがある。フィーサ社の事例が示唆することは、親と子は能力が似るということであり、これを利用することによって企業存立を図ることができるということである。経営の世界に限らず親子揃って野球選手になっている例、政治家になっている例などが示すように、親子であるということは能力が似ることが理解できる。そのため、このポイントが効率的に利用されれば、円滑な事業承継が可能になると思われる。

このように、企業存立としての事業承継においては、親族内承継を中心として考察することが重要である。当然ながら、このことはその他の形態が劣っているということの意味しない。経済的合理性でいえばM&Aが最も優れているし、優秀な従業員がいれば親族外承継が優先される。しかし、現実として最も選択される形態であり、現経営者ともっとも能力が近いと思われるということの二点から、企業存立の観点からは、親族内承継を中心に考えていくことが重要なのである。

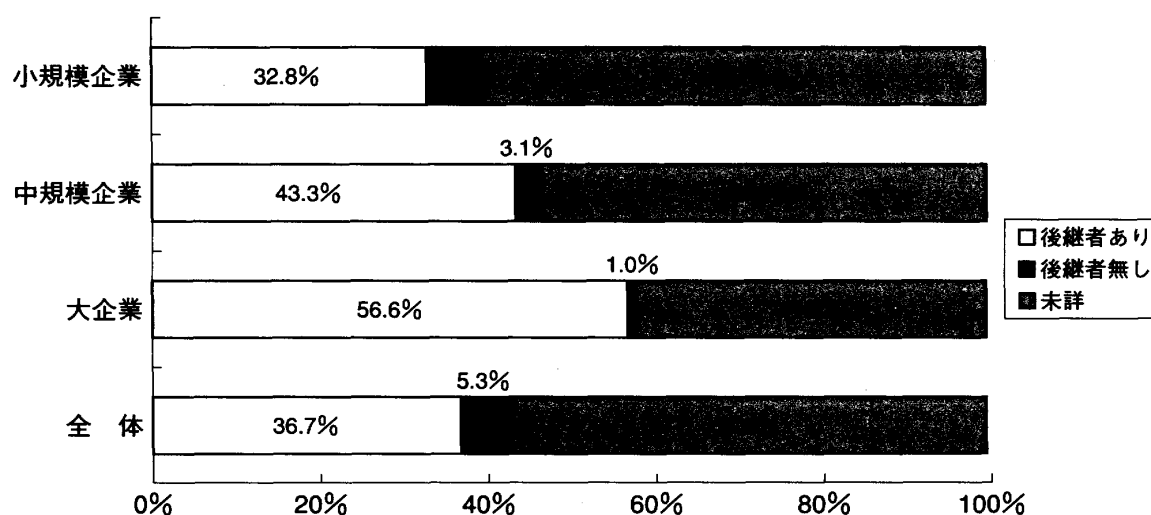
4 後継者の問題

4.1 後継者の決定状況

以上のように、中小企業・ベンチャー企業の企業存立の観点から親族内承継を中心に扱うことを説明してきたのだが、事業承継における経営実践に資するためには具体的に事業承継にどのような問題があるのかを明らかにする必要がある。しかしながら、本稿では、事業承継をめぐるすべての問題を取り扱うことはできないため、経営を中心に考える上で第一の問題となりうる事前準備について簡単に説明していく。

親族内承継の重要性の箇所です少し論及したが、事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会が指摘する事業承継の問題点として、事前の準備が進んでいないという問題がある。この問題には、長期的すぎる話として取り組みが遅くなることや、死や退任といったマイナスイメージの強いものを連想させるため、周囲が言い出しにくいということなどが背景にある。中小企業庁が10年間で承継を完遂させる計画を発表しているけれども、その計画に乗せるまでの実践的な問題が多く困難性を有している点を指摘することができる。

図2 後継者の決定状況



出所) 中小企業庁編『中小企業白書』ぎょうせい、2007年、43ページ。

図2は後継者の決定状況を企業規模別に分けたものである。このグラフから全体と小規模企業とがほぼ同程度であることが把握できるが、これは小規模企業が我が国の企業数のほとんどを占めているからである。このことから、中小企業の事業承継を研究しその問題解決の方策を考えるとすることは経済全体の損失を防ぐことにつながる。また一方で、このグラフを一社に

一技術、後継者が決定していないと承継できない、承継できなければ技術がなくなる、といったように単純に解釈すると、日本の企業が有する技術の約6割が次世代に受け継がれず消滅するということを意味する。資源のない我が国において、技術が失われることは国力の低下を意味する。当然、類似した技術が存在したり、あるいは競争力を有しない技術が存在したり、あるいは企業体として消滅しても大企業がノウハウを吸い取るなど、なんらかの形で残るケースも多いだろう。しかし、技術で世界規模的に注目を集めている中小企業が我が国に多く存在している事実を念頭に置き、事業承継の形態に問題がないかどうかを見ていく必要はある。

ここで候補者不在の問題点を説明してきたが、極論からいえばこの事態は、候補者から見て譲り受けたときに生じる負担への不安が譲り受けたいという気持ちより優っている、ということができる。このことは、譲り受けたいという価値を有する会社になっていない可能性があるということの意味する。承継できないことの理由は事業に問題があるのではなく家族の問題であることも指摘されているうえに、それぞれの関係者に複雑な事情や志向性は存在する¹⁷⁾。そのため、一概に候補者不在の企業に価値はないと断言することはできないが、会社の価値を高め、魅力ある会社作りをする必要が一方では生じてくる。また同様に、企業として存立維持していくために後継者の教育もあわせておさえる必要が生じるのである。

4.2 後継者教育

ベンチャー企業の存立には企業家の革新的な事業への志向性と従業員への教育とが重要な役割をはたす。これは、事業承継にのみ特別なことではない¹⁸⁾。このうち、教育について、親族外承継ではあるが、非常に重要な示唆をもつケースがある。ベンチャー企業の急成長という点に着目し、株式会社ホギメディカルの事例を紹介する。

2000年に東京証券取引所第一部に上場したホギメディカルは、かつて事業承継で苦境に陥ったことがあった。1993年に保木社長が病気を理由に、事業承継した。新社長がダンピング競争や押し込み販売など本来実行することのない経営手法を用いるようになった。このことが原因となり、ホギメディカルは業績が悪化した。このため保木氏が再び社長に復帰して経営を立て直すことになった。新社長は素行の悪い人物ではなく、実直な性格であったが、社長就任にともなうプレッシャーに耐え切れなくなったという。このような事態を招いたのは「むしろ引退のための準備を十分にしてこなかった私自身にある」¹⁹⁾と保木氏は語っている。この事例は、良い従業員が無条件に良い経営者となるわけではないということを示している。

この事例から事業承継には入念な教育が必要であることが伺える。後継者に必要とされる教育は、特に経営に関するもの、技術に関するものといった限定的なものではなく、総合的な教

育が重要であることがいえる。事例からは、経営者となったときに責任感の重圧に耐えられるような人材にしておく必要があったことがうかがえるが、逆に、重圧に耐えられたとしても技術に関するものに無頓着であれば、社内に起こった問題に対処することができない。したがって、いかにして経営能力を有した人材を用意できるかが問題になる。

現経営者のみが極めて優秀であるが、従業員がついてくるだけの企業ではその企業の存立は危ういものとなる。企業存立および、事業承継それ自体をふくめ、教育に関する説明として、プリント基板関連製品を提供するベンチャー企業ダイナトロン社の中村社長の次のような指摘は興味深い。

「カリスマ性のある経営者は時流にのれば成功する人もいる。(中略)しかし(その会社の繁栄は)長続きはしない。そもそもそのカリスマがいなくなったり、病気になったら終わり」²⁰⁾

すなわち企業存立と事業承継との観点から経営を見た場合にはたった一人のカリスマが存在することよりも、そのカリスマが欠けたときの対処をどうするかという準備をすることが重要なのである。そのために小野瀬(2007)では従業員への教育が重要であると結んだのであったが、企業が永続するためには、教育も含め事業承継に関する対策の一切が実施されることが望ましい。

現実にそのようになっていないことを支持する調査として、東京商工リサーチの承継のための先代経営者の取り組み事例の調査がある。同調査において、事業承継の準備として「特別なことはしなかった」という項目がもっとも回答が多かったのである²¹⁾。事業承継はイメージとしては一瞬にしておわる一回きりの行為という感があるが、実際には事前から慎重に展開していないといけない。

本調査は、事業承継に対する取り組みがあまりなされていない、ということであって、事業承継についての意識が欠けているということではない。『日経産業新聞』2007年10月22日、21面掲載の「『事業承継は経営課題』中小の79%が認識」と題された記事上の信金中央金庫の調査によると、事業承継に関して「最優先課題」もしくは「経営課題のひとつ」と回答した中小企業が79.0%存在していた。大多数が事業承継を認識している一方で、事業承継問題に「対応できている」もしくは「対応を進めている」と回答した企業は42.8%であり、半数以下であった。このように、事業承継を意識はしていても実際に取り組もうとするには阻害要因が多すぎるといった現状がある。

これらのことから、事業承継を意識をしているけれども実行することがなかなかできないという現状が明らかになった。経営者が企業存立のための教育や事業承継を強く意識したとしても、ショートスパンの業務に追われ、教育や税対策等に手が回らない場合も多い²²⁾。ベンチャー企業によくみられる経営者自身が営業、生産、開発すべてを行うという現象は、そうせざるを得ないという必要に迫られておこることである。そのために適切な方法として各部署を経験させるジョブ・ローテーションが挙げられるが、ただ単に各部署を経験させるというのではなく、そこには効率性が求められる。いかに効率的に総合的な教育を行い事業承継の対策をたてるかが中小企業、ベンチャー企業の経営に求められる重要なポイントになるはずである。

5 むすび

本稿では企業存立の観点から事業承継について考察を加えることにより、事業承継の意義として次の二つの知見を得ることができた。第一に親族内承継の重要性が明らかになった。親族内承継は税、手続き等が最も煩雑な手続きであり、逆にM&Aはそれらの問題をクリアしている手続きである。親族外承継はおよそ親族内承継と重複するものであり、非効率的なものである。しかし実際には、M&Aという形態が増加している一方で、経済的に圧倒的に非効率的な承継方法が一番採択されているという点が明らかになった。この点から、経営者は経済的合理性のみで意思決定をしないということが確認できる。また、このため、親族内承継を企業存立のための重要なポイントとして展開していくことが重要であると示唆された。

事業承継をめぐる経営の問題を明らかにするために、後継者の決定状況と教育について説明を加えた。このことから第二に後継者の決定状況はかならずしもよいわけではないが、その理由として、なかなか取り組めないという現状が明らかになった。このような条件でどのようにして教育すればよいのかということについて、まず内容としては、経営的なものや技術的なものといったような限定的なものではなく、ジョブ・ローテーションのような総合的なものがよいということが明らかになった。その際、なかなか取り組むことができないという背景から、後継者教育として効率的なものが要求されるということが明らかになった。これらのことから、企業存立に焦点を当てた事業承継対策としては事業承継の準備、特に総合的で効率的な教育が重要であることが示された。

以上のように中小企業、ベンチャー企業の存立の観点から事業承継の内容、親族内承継の意義、後継者育成の重要性と有効な教育の性質を明らかにしてきたが、本稿はただ単に事業承継を企業存立の観点からみなしたというだけであり、たとえば承継に際し良好な手順はなにか、

税の対策としてどのようにすればよいのかといった本来重要となる問題を取り扱わなかった。またこれらをめぐる具体的な事例研究や政策に対する検討も一切行われなかった。それはたとえば、事業承継をめぐる、候補者の選定、社内の不和・軋轢、相続税といった数々の問題である。これらの解決はこれまでの失敗の研究と同様あるいはそれ以上に重要なものであるため、追究していく必要がある。今後は本稿では取り扱われなかったこれらの研究課題に取り組んでいくこととする。しかし本稿で説明したように、事業承継はファミリービジネスの観点から研究されやすい、つまり、他人の家庭の事情に立ち入ることにつながるため、その成果に結びつくまでには多くの困難が予想される。また、企業存立という観点から M&A の優先順位を低く設定したが、このような立場がよいのかどうかは再度検討の余地がある。

注

- 1) 中小企業庁編 (2006) 167ページ。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングによる「『事業承継』『職業能力承継』アンケート」から、廃業予定企業の回答で「適切な後継者が見当たらない」という項目が24.4%であった。この数値を年間廃業社数約29万社にあてはめると、約7万社が後継者がいないことが廃業理由になっているということになる。なお本調査は業歴10年以上、従業員数10名以上の法人を中心とした非上場企業15,000社が対象であり、回収率が13.2%であった。
- 2) 「高齢社会白書」(<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2007/gaiyou/html/jg110000.html>) [2007年11月4日] による。なお2006年10月1日時点での集計である。
- 3) 中小企業庁編 (2006) 167ページ。
- 4) この立場は小野瀬 (2007) に詳しいが、理論のもととなった小野瀬 (2004) の時点までさかのぼることができる。
- 5) 日経ビジネス編 (1984)。ところで、本書で示された30年とは一人の人間が創業してから働く期間あるいは働き盛りになってから勤務しつづける期間にきわめて近い。30歳代半ばで創業して60歳代半ばまで働くと考えればちょうど30年である。同様に働き盛りといわれる30歳から定年60歳までも30年である。つまり、会社の調子のいいときにそれを引っ張る世代が約30年で入れ替わり、そのため企業の盛衰が起こるということも暗黙裡に意味している。
- 6) 本稿は相続税の研究を中心にしていないので詳述は避けるが、たとえば松岡 (2004) は相続税の問題から株式評価を取り扱っているし、藤浪 (2007) は相続をめぐる資産評価のポートフォリオ分析の有効性を取り扱っている。
- 7) 中小企業基盤整備機構編 (2007) 34-35ページ。
- 8) ただし、本制度は2009年改正で創設され、2008年10月までさかのぼって適用される。発行済み株式総額20億円未満の会社が対象となる。
- 9) 財閥の説明に関しては、末廣 (2006) 14ページを参照せよ。家族・同族による支配、多角的事業、寡占的地位の三つを満たすことが財閥を規定する条件になっている。
- 10) 独立行政法人中小企業基盤整備機構に本部を置く事業承継問題を取り扱う組織であり、事業承継税制検討委員会と相続関連事業承継法制等検討委員会から成り立っている。
- 11) 中小企業基盤整備機構編 (2007) 22ページ。ここでいう同族会社とは、国税庁の「平成16年分税務統計から見た法人企業の実態」にもとづくもので、出資金1億円未満の企業のうち、約95%が、同族関係者によって3人以下株主構成になっているか、同族関係者が出資の合計額の50%以上出資している会社であった。

存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継

- 12) 中小企業庁編 (2006) による。事業承継したいが後継者が決定していない企業のうち、「事業売却による承継を検討する」と回答した企業のみを集計している。しかし、同調査において、従業員数101人以上の比較的大規模な企業の回答では、6割近くが抵抗感を持っていることも明らかになっている。
- 13) 中小企業庁編 (2006) 171ページを参考にしているため、元のデータは未確認。
- 14) 事業承継とは経営者が後継者に事業を引き継ぐことであるが、それは企業体として生き残りつづけることも含む。すなわち現経営者が親族、従業員、あるいは外部の人間に事業を託すときに企業体としての存立を託す、という意味である。しかしこのように規定すると、重要な問題が残る。現在事業承継の一手法として注目されている M&A では、企業体としての存立が基本的にはなされない。このような状態が必ずしもよい結果を招くとは限らない。ユニットとして生き残るからこそいきる技術というものがある。小野瀬 (2007) でも論及したが、唐津 (1999) 30-31ページの指摘するように、携帯電話リチウムイオン電池のケースを製造した会社 (岡野工業株式会社のことと思われる) は、ユニットとして生き残ったからこそ自社が持つ経営資源を応用できたのである。これに対する事例として引き合いに出されるものが1980年代の米国企業であり、M&A を繰り返し徹底した合理化を繰り返すことによって成功する事業が存在する一方で、むしろ小規模なユニットとして存立するからこそ可能な事業さえも存在する。拙著では、このような状態を技術が散逸する深刻な状態と説明した。また、事業承継としての M&A の問題は複雑な事情をとまなうということである。たとえば事業を売却するということを経営者が迂闊に話すと、「経営意欲の低下」とみなされ、従業員のモラル低下、取引先との関係悪化を招く場合がある。こうなると、事業承継以前に当分の事業継続さえまなくなってしまう。事業承継に M&A の形態を採用するということが、簡単にいえば売却するということがあつて、「どれだけ高く売れるか」ということが重要視される。経営者だけがその企業を動かせるというのでは買い手はつかないし、ついたとしても希望の金額で売れるわけではない。
- 15) 事業売却に対する抵抗感の調査では、全体の半数以上が心理的な抵抗感がないことが示されている (中小企業庁編 (2006) 179ページ)。また、心理的抵抗の理由として「事業売却が自社に可能だと思えない」がもっとも多かった (同上, 180ページ)。これらのことから事業を売却してもいいが可能かどうか分からないということが現実なのかもしれない。
- 16) 小野瀬 (2006) 149-165ページ。フィーサ社はプラスチックのランナレス成型装置の製造・販売を事業内容とする会社で、経営者一族の斉藤家が高度な技術力を有し、それが競争力のもととなっていた会社である。
- 17) Stavrou, E., "Succession in Family Businesses Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions," in: *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.3, 1999, pp.43-61.においては、事業承継できない理由は、事業それ自体の問題としてではなく家族の問題として考えるべきであるとしている。
- 18) 小野瀬 (2007)。この場合は事業承継という局面だけではなく、組織として存立に適したものという意味である。
- 19) 「失敗しない事業承継」『日経ベンチャー』2000年10月号, 24ページ。
- 20) 小野瀬 (2007) 144ページ。なお、中村氏への聞き取りによる調査は2005年8月22日ダイナトロン本社ビルにおいておこなわれた。
- 21) 中小企業基盤整備機構編 (2007) 24ページ。
- 22) 中小企業基盤整備機構編 (2007) 25ページ。この三菱 UFJ リサーチ・アンド・コンサルティングによる調査によれば、事業承継の準備状況について61.6%の回答が「不十分だが準備している」というものであった。このことから、準備するという意味はあっても取り組みが不足していることを意識している経営者が多いということが示される。

参考文献

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and P. Sharma, "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers," in: *Family Business Review*, Vol.16, No.2, 2003, pp.89-107.
- 中小企業基盤整備機構編『中小企業の事業承継円滑化に向けて』経済産業調査会, 2007年。
- 中小企業庁編『中小企業白書2006年版』ぎょうせい, 2006年。
- Davis, J. A., and S. Klein, "Succession," in: Kenyon-Rouvinez, D., and J. L. Ward (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, pp.59-72.
- De Geus, A., *The Living Company*, Longview publishing, 1997 (堀出一郎訳『リビングカンパニー』日経BP社, 1997年)。
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., and G. A. Mischke, "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession," in: *Journal of Business Venturing*, Vol.17, No.2, 2002, pp.143-162
- 藤浪英也「ポートフォリオ分析による合理的遺産分割方法の研究」『白鷗大学論集』第21巻, 第2号, 2007年, 149-173ページ。
- 井上芳郎「我が国企業の事業承継に影響を与える要因に関わる理論的・実証的研究」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第16巻, 第2号, 2003年, 149-153ページ。
- 唐津一「技術の原点は『現場のこだわり』」『日経ベンチャー』1999年10月号, 30-31ページ。
- 川名和美「起業家・後継者育成にむけての大学での取り組み」中小商工業研究編『中小商工業研究』第90巻, 2007年, 126-132ページ。
- Kenyon-Rouvinez, D., and J. L. Ward, "Introduction and Models," in: Kenyon-Rouvinez, D., and J. L. Ward (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, pp.1-16.
- 松岡修平「中小企業の事業承継税制に関する一考察—取引相場のない株式の評価問題を中心として—」『大阪学院大学経済論集』第18巻, 第1・2号, 2004年, 137-162ページ。
- Miller, D., and I. Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press, 2005.
- 中田庄吾「『事業承継計画』のススメ」『戦略経営者』第22巻, 第7号, 2007年, 8-10ページ。
- 根元忠宣「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」『調査季報』第81号, 国民生活金融公庫総合研究所, 2007年, 38-63ページ。
- 日経ビジネス編『会社の寿命』日本経済新聞社, 1984年。
- 小野瀬拓「ベンチャー企業の発展における企業家の意思」日本経営教育学会編『経営教育研究』第7巻, 学文社, 2004年, 97-114ページ。
- 小野瀬拓「ベンチャー企業における従業員の意思」日本経営学会編『日本経営学会誌』第14号, 千倉書房, 2005年, 17-28ページ。
- 小野瀬拓『ベンチャー企業存立の理論と実際』文真堂, 2007年。
- 佐藤正樹「組織再編・M&Aの実行と事業承継への活用」『税理』2007年5月号, 191-198ページ。
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and J. H. Chua, "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms," in: *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No.5, 2003, pp.667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and J. H. Chua, "Succession Planning as Planned Behaviors: Some Empirical Results," in: *Family Business Review*, Vol.16, No.1, 2003, pp.1-15.
- Stavrou, E., "Succession in Family Businesses Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions," in: *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.3, 1999, pp.43-61.
- 末廣昭『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会, 2006年。
- 飛田京子「企業における事業承継対策の一考察—M&Aは事業承継対策として有効か」『立教ビジネスデザイン研究』第3号, 2006年, 253-266ページ。
- 戸田俊彦「中小製造業者の事業承継の意識と政策対応」『彦根論叢』第359号, 滋賀大学経済学会, 2006年, 63-

存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継

81ページ。

Kenyon-Rouvinez, D., and Ward, J. L., *Family Business*, Macmillan, 2005 (秋葉洋子訳, 富樫直記監訳『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年).

安田武彦「中小企業の事業承継問題」『中小公庫マンスリー』2007年8・9月号, 6-11ページ。

「失敗しない事業承継」『日経ベンチャー』2000年10月号, 22-33ページ。

「『事業承継は経営課題』中小の79%が認識」『日経産業新聞』2007年10月22日, 21面。

「高齢社会白書」(<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2007/gaiyou/html/jg110000.html>) [2007年11月4日]