

中小企業における事業承継の重要性

望 月 和 明

(商工総合研究所)
(主任研究員)

わが国の経済を支える重要な存在である中小企業の多くは同族企業であり、経営者の高齢化が進む中、その事業を円滑に次世代に承継していくことは極めて重要である。

当財団が昨年、中小企業を対象に行ったアンケート調査に基づいて中小企業の事業承継の実態を見ていくと、現在の経営者の25.6%が創業者（1代目）であり、残りの74.4%は2代目以降の経営者である。その2代目以降の経営者について先代経営者との関係を見ると「息子・娘」が56.0%であり、その他の親族を加えると7割超が先代経営者の親族となっている。また、小規模企業ほど親族の比率が高く、資本金1千万円未満の企業では親族が9割を超えている。次に先代経営者から事業承継を受けた時期別に分けると、事業承継の時期が近いほど親族の比率が低下する傾向がみられ、最近4年間に事業承継を行った企業では親族の比率は58.2%となっている。

次に、将来の後継者についてみると、既に「後継者が決まっている」という企業は全体の32.6%である。現経営者と後継者との関係では「息子・娘」が69.8%を占めており、その他の親族を含めれば、87.3%が親族となっている。このように、中小企業においては親族間の事業承継が中心となっているが、近年は親族以外の役員、従業員等への事業承継も増えてきている。

先代経営者からの事業承継の状況については51.8%の企業が「円滑に事業承継できた」と回答しており、「概ね円滑に事業承継できた」企業（32.6%）を合わせると84.4%の企業は先代経営者からの事業承継が円滑であったと評価している。

事業承継を契機に経営革新に取り組む中小企業も少なくない。先代経営者からの事業承継後に取り組んだこととしては、「新たな顧客・販路の開拓」が51.6%で最も多く、「財務体質の改善」(40.9%)、「生産・業務体制の改善」(31.3%)、「人事制度の改革」(31.1%)、「新たな事業分野・市場への進出」(29.5%)、「生産設備、事業設備の増強・拡張」(26.0%)、「情報化の推進」(26.0%)等がこれに続いており、代替わり後に新経営者が新規顧客・新市場の開拓や

社内の改革・改善に取り組むケースも少なくない。これを先代経営者との関係別に分けると、全体の傾向に大きな差はみられないものの、各項目とも親族の後継者の方が改革・改善に取り組む比率がより高くなっている。また、企業の創業年別にみると、「生産設備、事業設備の増強・拡張」、「新製品、新商品・サービスの開発」等の項目では業歴の長い企業の数値がより高くなっている。

このように事業承継後の各種の改革、改善への取り組みに関しては、親族の後継者、業歴の長い企業の方がより積極的であるという傾向がみられる。その理由としては、こうした企業はファミリービジネスとしての意識が強く、先代から引き継いだ事業を次世代へ着実に継承していくため、経営革新にも積極的に取り組むということが考えられる。昨年行った老舗企業を対象にした事例調査でも、業歴の長い同族企業では次世代へより良い形で事業を継承していくため、各世代の経営者が各々長期的視点に立って、健全経営、人材の育成、新製品開発、新市場の開拓等に努めており、後継者の育成に関しても、息子や娘が祖父、祖母等からの教えや先代経営者（親）の事業に対する姿勢に触れて育つ中で自然に後継者としての意識を持ったという事例が多くなっている。

このように中小企業においては親族間の事業承継が中心となっているが、そのことは円滑な事業承継、事業承継を契機とした経営革新という面でも評価すべき点があるのではなかろうか。円滑な事業承継のためには事前の準備が重要である。今後の事業承継に対する準備の状況を見ると、「十分に準備している」企業は4.8%で「ある程度準備している」（39.2%）を合わせても事業承継の準備を行っている企業は全体の44.0%であり、「準備をしていない」あるいは「現時点では準備の必要を感じない」という企業が半分以上を占めている。当然のことながら、現経営者が比較的若い企業では「現時点では準備の必要を感じない」という回答が多くなっているが、経営者が60歳台の企業でも準備している企業の比率は53.2%に止まっている。

事業承継のための具体的な準備の内容としては、後継者の選定・育成、次世代に向けての社内体制の整備や企業体質の強化、後継者を補佐する経営幹部の育成、後継者への権限移譲、自社株式や事業用資産の承継方法の検討等が挙げられているが、やはり、早い時期から計画的に事業承継に取り組むべきであろう。特に後継者の選定・育成はすぐにできるものではない。

中小企業が円滑な事業承継によって、事業活動を継続、発展を図り、従業員の雇用を維持していくことは地域経済のためにも有効である。中小企業は計画的な事業承継を行って、次世代に着実に事業を引き継いでいくべきであろう。