

商工金融

特集 日本のファミリービジネス(下)

巻頭言	コロナ禍に負けない中小企業の存続と成長の戦略／井上善海1
特集論文	ファミリー企業における事業承継:サーベイ・データの分析をもとに 浅羽 茂／井口 衡／鳥田友起／山野井順一5
	コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題／太宰北斗19
中小企業の目	勝沼醸造のワイン造り／有賀雄二34
論文	中小製造業における外国人技能実習制度活用の現状と課題／中原寛子36
論壇	ラテンアメリカにおける農業経営の革新／清水達也52
STREAM	海外からの所得の動向／赤松健治56
統計資料	中小企業金融統計57



はやく。
つよく。
ともに。

中小企業の挑戦を、最前線で支えつづける。



人を思う。未来を思う。

商工中金

新型コロナウイルス感染症に関する
商工中金の対応について

商工中金は、「新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口」を開設し、
影響を受けた中小企業の皆さまの資金繰り相談等に対応しております。
詳細はホームページをご確認ください。



本店 〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>

コロナ禍に負けない中小企業の存続と成長の戦略

井 上 善 海
(法政大学大学院
政策創造研究科教授)



コロナ禍で先が見えない状況が続くなか、どの様に中小企業は対応していけばよいのか。私が専門とする経営戦略の視点からすると、このような時には「存続」と「成長」の二つの打ち手が効果的です。

企業経営の究極の目的は、将来にわたって企業を存続させることです。吉田兼好の『徒然草』第百十段に、^{すころく}双六の名人の言葉「勝たんと打つべからず、負けじと打つべきなり」があります。双六の名人といわれている人に、勝つための手法を聞いてみたところ、「勝ちたいと思って打ってはいけない、負けないように打つのが良い」と答えたのです。

まさに、企業経営も勝つことではなく負けないことが大切です。負けない手を打っていけば、事業を継続させることができます。

『孫子』第四・形篇に、「昔之善戦者、先為不可勝、以待敵之可勝、不可勝在己、可勝在敵、故善戦者、能為不可勝、不能使敵之可勝」とあります。負けないようにするのは自分でできるが、勝つかどうかは敵によって決まる。だから、負けない態勢を作ることはできても、勝てるという態勢を作ることはできない。昔の戦巧者は、先ず、敵から攻撃されても負けない態勢を整えたというのです。

それでは、負けない態勢とはどのようなことでしょうか。それは「基本」に立ち返ることです。基本の「型」が崩れていると、対処療法に走り、迷走してしまいます。

TBSテレビ日曜劇場「半沢直樹」で話題の顔芸は、歌舞伎の型を修めているからこそ、圧倒的な顔芸ができるのです。型とは、おもに武道や古典芸能で用いられます。武道の型とは、攻撃と防御の対応を定型化した行動様式のことをいいます。

経営戦略では、この基本の型を戦略フレームワークといいます。1960年代に「経営戦略の父」とも呼ばれるアンゾフが提唱した4象限のマトリックスが、その後の経営戦略の理論展開や実践に大きく貢献し、未だに経営戦略の基本の型となっています。

4つの象限は、「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」「多角化」です。ここでいう負けない態勢構築は、既存事業強化の「市場浸透」です。たとえば、飲食業の中でも、素早くテイクアウト、デリバリー、通販へと舵を切り、それに合わせた商品・サービス開発に取り組んだ企業とそうでない企業との差が出てきました。既存事業をコロナが直撃したので、他の事業分野へという

のでは拙速すぎます。まずは、既存事業での負けない態勢の構築に取り組むことです。

存続の打ち手（負けない態勢の構築）の後には、成長の手を打つこと（環境適応の態勢構築）です。近年、IoT、ビッグデータ、AI、ロボットといった第4次産業革命が姿を現していましたが、今回のコロナ禍で、これが一気に進みそうな勢いです。

たとえば、働き方改革は、その名の通り働き方のイノベーションです。コロナ感染予防のために、なんとなくオンラインによるテレワークを導入したのも束の間、ここ半年ぐらいで十分にビジネスに使えるところまで来ました。そのうち、東京にいないとできない仕事などなくなってしまい、東京一極集中という言葉は死語になるかもしれません。

いわゆる、常識的な考え方の枠組み（パラダイム）が、劇的に大きく転換（シフト）するパラダイムシフトが、コロナ禍の中で急激な勢いで進んでいるのです。パラダイムシフトでは、これまでの常識や経験が全く通用しなくなります。

今回のコロナ禍を、バブル経済の崩壊やリーマンショック時と比較分析しているのをよく見かけますが、これでは先を見誤ってしまいます。バブルやリーマンは景気回復を待てばよかったのですが、今回は、明治維新や第2次世界大戦後レベルのモノの見方や考え方、価値観の大変革が起きているのです。

大企業でも危機的な状況に陥っています。大企業は規模の経済で動いていますから経営環境変化へ即応することが難しく、事業縮小、それに伴う人員削減といった対処療法が目立ちます。

中小企業は、大企業を単に小さくしたものではなく、大企業とは異なった経営特性を持っています。よくいわれるのは、柔軟性、機動性、小回り性です。この特性は、経営環境の変化が早くて大きいほど力を発揮します。

急激な経営環境の変化（Change）は、中小企業にとってイノベーションを起こす最大の機会（Chance）です。挑戦（Challenge）しない手はありません。

たとえば、日本のロボット開発ベンチャー企業が、翻訳機としても機能するスマートフェイスマスクを開発しました。マスクをつけるのが当たり前になった社会だからこそ、抵抗なくマスク型の翻訳機を身につけられます。感染予防と自動翻訳という一石二鳥の価値提供型商品です。

開発資金の調達では、株式投資型クラウドファンディングで上限の2,800万円に開始37分で到達したことからも、顧客の期待価値の高さがわかります。

イノベーションを技術革新ととらえると近視眼的になります。難しい技術が必要なわけではなく、コロナ禍でこれまではなかったような新しい価値を求め出した顧客に適応する商品・サービスを提供すればよいのです。

具体的には、コロナ禍前と比べて、顧客が新たに困っていることを明らかにし、自社の技術・ノウハウでその解決策を提案することです。

企業の成長は、企業外部の経営環境の変化に適応してこそ図られます。経営環境が変われば市場も変わり、経営手法も変わってくるからです。元には戻らないのですから、先に進むしかありません。

目次

巻頭言 コロナ禍に負けない中小企業の存続と成長の戦略

法政大学大学院政策創造研究科教授 井上善海 ……1

特集テーマ

日本のファミリービジネス（下）

…4

特集論文Ⅲ

ファミリー企業における事業承継： サーベイ・データの分析をもとに

早稲田大学大学院経営管理研究科教授 浅羽 茂 ……5
京都産業大学経営学部准教授 井口 衡
早稲田大学商学学術院産業経営研究所助手 鳥田友起
早稲田大学商学学術院商学部准教授 山野井順一

特集論文Ⅳ

コーポレートガバナンスから見る ファミリービジネスとその課題

名古屋商科大学商学部准教授 太宰北斗 ……19

中小企業の目 勝沼醸造のワイン造り

勝沼醸造株式会社代表取締役 有賀雄二 ……34

論文 中小製造業における外国人技能実習制度活用の現状と課題 —精密加工中小企業の事例をもとに—

神戸大学大学院博士課程後期課程 中原寛子 ……36

論壇 ラテンアメリカにおける農業経営の革新

ジェトロ・アジア経済研究所
ラテンアメリカ研究グループ長 清水達也 ……52

STREAM 海外からの所得の動向

商工総合研究所主任研究員 赤松健治 ……56

統計資料 中小企業金融統計

…57

日本のファミリービジネス(下)

先月号に続き、今月号も「日本のファミリービジネス」を特集します。

先月号では、「日本のファミリービジネス」の全体像及び、国際化という視点からのアプローチを見てきましたが、今月号では我が国の抱える大きなテーマのひとつである中小企業の事業承継について、浅羽教授らが独自調査データに基づいた実証分析を行っています。また太宰准教授は、ファミリービジネスでは親族内であってもエージェンシー問題が生じる可能性があり、ガバナンス強化の必要性について論じています。いずれもファミリービジネス固有の問題について分析していますので、参考にいただければ幸いです。

日本のファミリービジネス研究が本格化したのは、今世紀に入ってからともいわれています。世界的に見てもわが国には多くのファミリービジネスが存在、また活躍し、その長寿性からも、今後さらなる研究の蓄積が期待されます。ファミリービジネスの研究は、言い換えれば企業の存続に関する研究でもあり、より多様な観点から検証されることを願っています。

今回の特集にご執筆・ご協力いただきました方々は以下のとおりです。ここに改めて御礼申し上げます。

10 月 号	ファミリービジネスは日本の経済を支える主役である 日本経済大学大学院特任教授 一般社団法人100年経営研究機構代表理事 後藤 俊夫
	承継者の海外留学と国際的企業家志向性 ～台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの比較～ 東洋大学経営学部教授 山本 聡
11 月 号	ファミリー企業における事業承継:サーベイ・データの分析をもとに 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 浅羽 茂 他3名
	コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題 名古屋商科大学商学部准教授 太宰 北斗

ファミリー企業における事業承継： サーベイ・データの分析をもとに



浅羽 茂
(早稲田大学大学院
経営管理研究科教授)



井口 衡
(京都産業大学
経営学部准教授)



鳥田 友起
(早稲田大学商学大学院
産業経営研究所助手)



山野井 順一
(早稲田大学商学大学院
商学部准教授)

＜要 旨＞

日本経済において高いプレゼンスを示す中小企業にとって、事業承継が深刻な問題となっている。団塊の世代の経営者が平均寿命に達しつつある一方、全体の3割にあたる企業が後継者不在で、一斉に廃業に追い込まれるかもしれないからである。後継者不在なのは、中小企業のほとんどがファミリー企業であり、ファミリー企業の特徴が事業承継を難しくさせているからかもしれない。そこで本稿は、中小企業の事業承継の実態と傾向を明らかにする。まず、中小企業庁編の『小規模企業白書』をもとに、中小企業の事業承継の実態が以下のようにまとめられる。後継者が決まっている企業は全体の半分に満たず、3割強の企業では候補者もない。決定した後継者の8割から9割は親族であり、子供が圧倒的に多い。後継者に求められる能力は、事業に関する知識や実務的経験である。事業承継を進めるためには、後継者教育、後継者への引継ぎ、権限の委譲が必要である一方、会社の財務状態、会社の将来性・事業計画といった会社の状態や、事業承継準備期間の確保、後継者のサポート体制、相談相手の有無なども事業承継の可能性に影響する。次に、東京の中小製造企業を対象に独自に収集したデータの分析では、研究開発投資を行った企業、十分な事業承継準備期間の確保や（金融機関など）親族外人物による承継プロセスへの関与が重要であると考えた企業は、後継者を決定する可能性が高いことが示された。研究開発投資を行う企業は、長期的存続を重視し、事業承継に熱心になるのではないかと考えられる。準備期間や相談相手が事業承継上の課題であると認識する企業は、認識した課題に対応するため、事業承継を進めることができるのではないかと考えられる。本稿の分析にはいくつかの注意点はあるが、今後さらなる実態調査やデータ分析が行われ、中小企業の事業承継プロセスの改善が議論され、事業承継を支援する制度が設計されることが期待される。

- | | |
|----------------------|-------------|
| 1. はじめに | 4. データと分析方法 |
| 2. 中小企業の事業承継 | 5. 分析結果 |
| 3. ファミリー企業と事業承継の理論 | 6. おわりに |
| (1) ファミリー企業の理論 | |
| (2) 事業承継についての既存研究と仮説 | |

1. はじめに

ファミリー企業と非ファミリー企業とでは、様々な意思決定や行動において違いがあると考えられ、多くの既存の実証研究が統計的に有意な違いが存在することを示している (Asaba, 2013; Asaba & Wada, 2019; Yamanoi & Asaba, 2018)。違いが生じるのは、ファミリー企業の経営者が独特な基準で意思決定を行うからだとして説明される。企業経営者は通常、企業価値あるいは自身の金銭的効用を最大化するように行動すると考えられるが、ファミリー企業の経営者は、経済的な基準だけでなく、ファミリーが感じる非経済的、感情的な効用を基準として意思決定すると考えられる。この非経済的、感情的効用は社会的情緒資産 (Socio-emotional Wealth、以降SEWと略す) と呼ばれ、ファミリー企業は財務的パフォーマンスの最大化ではなく、SEWの維持、拡大を目指して行動すると主張される (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007)。

ファミリー企業と非ファミリー企業の間には様々な違いがあるが、事業承継者の選択や承

継プロセスについても大きな違いがあるといわれる (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004)。後継者を選び、育てることは、家長やファミリー企業のリーダーが行う最も重要な意思決定のうちの1つだからである。また、1/3のファミリー企業しか第2世代まで生き残れず、第3世代に入れるのは10%から15%しかないともいわれるので、事業承継の成否がファミリー企業の存続を決するといっても過言ではない (Birley, 1986; Ward, 1987)。そこで本稿は、日本の中小企業の事業承継についての既存の調査結果をまとめ、我々が独自に行った調査から得られたデータを分析することによって、ファミリー企業の承継について考察することを目的とする。

諸外国と同様に、日本における中小企業のプレゼンスは大きい。企業数でいえば99%以上、従業員数では約70%、付加価値額では約50%は中小企業が占めている¹。ここで、ファミリー企業を、創業家一族が当該企業を (一定割合) 所有し、社長をはじめ経営陣に加わり経営を行っている企業とすれば、中小企業のほとんどはファミリー企業であると考えられる。その中小企業において、現在事業承継が深刻な問題となっている。いわゆる「団塊の世代」の経営者

1 中小企業庁編、『中小企業白書2019』による。ここで中小企業とは、製造業その他でいえば、資本金3億円以下または従業員300人以下の企業である。

が平均寿命に達しつつあり、全体の3割にあたる127万社ともいわれる後継者不在の企業が、一斉に廃業に追い込まれる「大廃業時代」に突入するといわれている²。そこで本稿は、中小企業の事業は誰に承継されるのか、どのようなプロセスを経て事業承継が行われるのか、後継者のいる企業、いない企業の違いはどこにあるのかといったことについて考察する。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、中小企業庁編『小規模企業白書』を参考に、小企業の事業承継の実態について明らかにする。第3節では、ファミリー企業における事業承継についての理論やこれまでの実証研究を振り返り、仮説を導く。第4節では、我々が行ったサーベイ・データについて説明し、その分析の方法を述べる。第5節で分析結果を報告し、第6節で若干の議論と全体のまとめを行う。

2. 中小企業の事業承継

中小企業庁編の『小規模企業白書』では、

2017年版と2019年版において、事業承継についての調査が報告されている。以下では、それを手掛かりとして、小規模企業の事業承継の実態についてまとめてみよう³。

まず、事業承継はどの程度進んでいるのか、なぜ難しいのかについて見てみよう。『白書2017』によれば、2007年以降、経営者の交代件数はおおむね年間に3.5万件程度と、横ばいで推移している。小規模法人、個人事業者とも、50%強の企業で後継者が決まっていない。後継者は決まってはいるが候補者はいるという比率は、小規模法人で22%、個人事業者で17%、後継者候補もいないという比率は、小規模法人で30%、個人事業者で35%くらいである（図表1参照）。また、後継者の選定状況と現経営者の年齢との関係については、後継者が決まっている割合は、50～59歳では3割に満たないものの、60～69歳では50%を超え、70歳以上になるとおおむね7割の小規模事業者で後継者が決定している。

図表1 後継（候補）者の有無

	N	後継者が決まっている	後継者候補はいる	後継者候補もない、未定
小規模法人	1760	47.8%	22.4%	29.8%
個人事業者	1518	48.3%	17.2%	34.5%

注：『白書2017』に使われている、中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）及び、「中小企業の事業承継問題に関する調査」のデータを加工。

後継者探しを難しくしている理由は何なのであろうか。『白書2017』では、後継者候補が見つからない理由について調べている。それによると、個人事業者では、「親族外への経営の引

継ぎに抵抗感がある」が35%の回答を集めて第1位の理由となっている。個人経営の事業者なので、家族・親族に継がせたいが、なかなか見つからないのであろう。小規模法人では「後

2 「どうなる中小「大廃業時代」」、日本経済新聞、2018年2月6日付。

3 以下では、『白書2017』あるいは『白書2019』と略す。なお、ここで小規模企業とは、製造業その他でいえば常勤従業員20名以下の企業である。

継者候補を探す上で適切な相談相手が見付からない」、「探す時間が確保できない」のいずれもが40%ちょっとの回答を集めている。小規模

法人の方は、後で見るように、承継プロセスに問題があるように思われる（図表2参照）。

図表2 後継者候補が見付からない理由（小規模法人・個人事業者）

	後継者候補を探すうえで適切な相談相手が見付からない	探す時間が確保できない	親族外への経営の引継ぎに抵抗感がある	探し方がわからない
小規模法人（n=134）	41.0%	40.3%	28.4%	20.1%
個人事業者（n=97）	29.9%	27.8%	35.1%	28.9%

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）

上で親族内からの承継者選びが優先されることを示唆する事実を指摘したが、引退した経営者と事業を引き継いだ後継者の関係について調べると、『白書2017』では9割以上の企業が、親族内から後継者を決めており、親族内の後継者（候補）のうち子供の割合は90%前後を占めている。『白書2019』では、個人事業主では

親族内承継が8割以上を占めており、その大半は子供（男性）への承継であるのに対し、小規模法人では親族外承継が3割を超え、ある程度有力な選択肢になっていることがわかる。ただし、いずれも親子間承継が依然として最有力な選択肢だと言える（図表3参照）。

図表3 後継者（候補者）の親族内外

	回答企業数	決まっている後継者（候補者）が親族外	決まっている後継者（候補者）が親族内	親族内後継者（候補者）のうち子供
小規模法人	1760	9.7%	90.3%	88.7%
個人事業者	1518	4.9%	95.1%	92.2%

注：『白書2017』に使われている、中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）及び、「中小企業の事業承継問題に関する調査」のデータを加工。

また、『白書2017』、『白書2019』の両方で、若干質問項目に違いがあるものの、後継者の資質や能力について調べられている。いずれも、後継者に求められる資質や能力については、小規模法人・個人事業者に共通して、「事業に関

する専門知識」や「事業に関する実務経験」が重視される。ただし、『白書2019』では、個人事業者では「血縁関係」、小規模法人では「経営に対する意欲・覚悟」が重視されることが特徴的である（図表4参照）。

図表4 後継者に求められる資質・能力

	白書2017		白書2019	
	小規模法人 (n=1,760) 複数回答可	個人事業者 (n=1,519) 複数回答可	事業承継した 個人事業主 (n=233)	事業承継した 小規模法人の 経営者 (n=975)
事業に関する専門知識	61.4	62.9	18.9	18.4
事業に関する実務経験 (1)	52.7	57.3	24.5	21.4
経営を担う覚悟	52.4	47.6	17.6	23.7
人柄・人間性	50.5	49.5	—	—
決断力	45.3	33.0	—	—
営業力	44.4	40.9	—	—
リーダーシップ (2)	43.1	21.0	2.6	5.5
人的ネットワーク (3)	42.7	36.9	9.0	10.5
コミュニケーション能力	42.0	41.3	—	—
変化に対応する柔軟さ	38.5	33.1	—	—
将来に対する洞察力	35.6	24.3	—	—
経理・財務能力 (4)	31.5	27.8	2.6	2.6
血縁関係	—	—	24.5	13.1
その他	—	—	0.4	4.8

(1)『白書2019』の質問項目、「自社の事業に関する実務経験」と「経営に関する実務経験」の合計

(2)『白書2019』の質問項目、「社内でのコミュニケーション能力（従業員からの信頼、リーダーシップ、統率力等）」を充当

(3)『白書2019』の質問項目、「社外でのコミュニケーション能力（顧客・取引先からの信頼、人脈）」を充当

(4)『白書2019』の質問項目、「一般的な経営に関する知識」を充当

資料：『白書2017』については、中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）、
『白書2019』については、みずほ情報総研㈱「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」
(2018年12月)

『白書2017』では、後継者を決定した理由、決定に至らない理由が調べられている。後継者を決定した理由については、「後継者の引継ぎ意思があった」が最も高い。親族を後継者とする企業では、「後継者が適齢になった」が次に重視されるのに対し、親族外で後継者を決めた企業では、「能力が優れていた」が次に重視される。後継者の決定に至らない理由としては、「候補者の了承がない」、「候補者の能力が不十分」が多い。また親族を後継者候補とする小規模事業者では、「候補者がまだ若い」という回答が最も多い。

つぎに、承継プロセス（時間、課題、コミュニケーション、相談相手など）について見てみ

よう。『白書2017』では、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間を調べている。3年超を要した企業が小規模法人で45.7%、個人事業者で45.2%ある。『白書2019』では、「経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間」を経営者引退の準備期間と定義して尋ねている。その結果、小規模法人では、1年未満、1年以上3年未満がそれぞれ30%以上、3年以上5年未満が25%弱、5年以上10年未満が6%、10年以上も2.3%ある。期間のとり方が2つの白書で異なるので注意が必要だが、3年程度かけて後継者選定をする企業は少なくない。これを短いとみるか長いとみるかは一概に言えないが、ファミリー企業にと

って事業承継が極めて重要であることを考えると、もう少し時間をかけても良いかもしれない。

事業承継を行う上での課題を尋ねたところ、『白書2017』では、「後継者を社外での教育、ネットワークづくりに参加させる」、「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引継ぎ」、「後継者への段階的な権限の委譲」が多くの回答を集め、後継者に関わる要因が上位を占める。『白書2019』では、承継をした企業に対して、意識的な後継者教育をしたかどうかを尋ねているが、個人事業者・小規模法人ともに、約4割が意識的な後継者教育を行っている。また、個人事業者・小規模法人ともに、事業承継した経営者は、約6割が2期以上連続黒字の状況で経営者引退を決断している。

親子間であっても、後継者の了承を得る上で大事なことは、現経営者が後継者に対して経営を譲る意思を明確に伝えることだと考えられる。『白書2017』によれば、後継候補者はいるが決定には至っていない小規模事業者では、経営を譲る意思の伝達できていない、対話ができているという企業の割合が多い。また、後継者決定企業について、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を見ると、対話ができているという企業の方が、対話できていない企業に比べ、選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間が短い傾向にあり、後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承が得られていると考えられる。

承継の件で誰に相談しているかについては、『白書2017』によれば、後継者未決定企業では決定企業に比べて、周囲や支援機関に対して

相談を行っている割合が低い。相談相手に着目すると、小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「商工会・商工会議所」、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている一方、個人事業者では「商工会・商工会議所」が最も多く、「親族、友人・知人」が続いている。『白書2019』では、事業承継した経営者が引退に向けて、懸念事項などの相談をした相手について尋ねているが、家族・親族、後継者について、「外部の専門機関・専門家」へ相談した割合が高い。

上記のまとめから、事業承継の特徴、承継の成否に影響を及ぼすいくつかの要因が浮かび上がってくる。後継者が見つまっているか、あるいは承継プロセスの開始時期には、現経営者の年齢が強く影響している。また、個人事業者はもちろん、小規模法人のほとんどがファミリー企業であると考えられるが、そこでは親族内から後継者を選ぶ傾向が強く、かつ子供を後継者として考えている場合が多い。最初に述べたように、中小企業経営者の多くが団塊の世代で、平均寿命に達しつつあり、事業承継できずに廃業に追い込まれる企業が多数出てくると指摘されている。それゆえ、事業承継税制や事業承継補助金など、事業承継を促進するいくつかの施策が講じられている。

もちろん金銭的な問題も大きいですが、事業承継が滞っている原因をみると、金銭以外の問題も大きいように思われる。事業承継の成否は、現経営者と候補者との間のコミュニケーション、承継に向けての準備、相談相手の有無などがかなり影響しているようである。もちろん、承継がうまくいかない理由として、候補者の能力

や年齢（若すぎる）といった承継者の要因も挙げられているが、むしろ現経営者が事業承継をどの程度重要なこととしてとらえているか、クリアすべき課題を意識しているかも事業承継の成否に大きな影響を及ぼしていると考えられる。そこで、以下では、事業承継を促進する要因を探ることにする。

3. ファミリー企業と事業承継の理論

(1) ファミリー企業の理論

ファミリー企業に特徴的な意思決定や行動を説明するためには、エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、社会的情緒的資産（SEW）の理論、リソース・ベースト・ビュー（Resource-based View、RBVと略す）など様々な理論が提唱されている（Melin, Nordqvist, & Sharma, 2014）。以下では、そのなかで対照的かつ代表的な2つの理論、エージェンシー理論とSEW理論とを取り上げ、主要な論点をまとめる。

経済学やファイナンスの多くの研究は、エージェンシー理論に依拠し、企業の所有構造が経営の意思決定に及ぼす影響について分析している。所有と経営が分離した企業では、株主がプリンシパルであり、経営者がエージェントである。所有と経営の分離は、資本調達や専門経営者の選任を容易にする優れた組織デザインであるが、強力なコーポレート・ガバナンスの仕組みがないと、経営者は企業価値最大化行動をとらず、株主と経営者の間でエージェンシー問題が大きくなる（Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976）。この議論に依拠すれば、創業者一族によって所有され、かつ経営

されているファミリー企業の利点は、所有者と経営者との利害の一致によるエージェンシー問題の解消であると考えられる。

しかし、モニタリングのインセンティブが高い大株主に所有されている企業、所有と経営が一致する経営者所有の企業も、ファミリー企業と同様にエージェンシー・コンフリクトが緩和されるはずだが、それらの企業とファミリー企業とは異なる意思決定、行動がとられることがある。ゆえに、ファミリー企業の研究者は、エージェンシー・コンフリクトの緩和だけがファミリー企業の特徴だとは考えず、誰によって企業が所有、経営されているのか、すなわち所有者、経営者の社会的コンテキストに注目する必要があると考える（Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011）。

そのような考え方の1つに、SEW理論がある。すなわち、ファミリー企業を所有する創業者一族は、財務的リターンだけでなく、事業を通じて得られる非財務的な価値、すなわち社会的情緒的資産（SEW）にも関心があるという考え方である（Gómez-Mejia et al., 2007）。SEWとは、アイデンティティ、ファミリーの影響力を行使する力、ファミリーによる永続的支配といった、ファミリーの情緒的なニーズを満たすものを意味する。非金銭的効用（ファミリーのSEW）の追求が、ファミリー企業のユニークさをもっともよくとらえているし、ファミリー企業と非ファミリー企業との経営上の選択の違いを説明する統一的な分析視角であると考えられる。

たとえばリスク態度についていえば、創業者一族は複数の企業に分散投資せず、一つの企業に富を集中させることが多い。ゆえに、もし

ファミリーが金銭的な富にのみ関心があるのなら、ファミリー企業は保守的で、過度に危険回避的になりやすいと考えられる。しかし、あまりに保守的だと、SEWを低下させてしまう。SEWの低下を避けたいファミリー企業は、ときには財務的な経営成果を悪化させるようなリスクも負う。ただし、企業が存続の危機に陥ることは避けたいので、危機的な状況になるかもしれないようなリスクな意思決定は回避する傾向にある。つまり、ファミリー企業は、リスクの種類やその時の状態によって、リスク受容的になったり、リスク回避的になったりすると考えられるのである。

(2) 事業承継についての既存研究と仮説

前章で見たように、『小規模企業白書』によれば、小規模企業では親族内承継、親子間承継がきわめて多く見られる。ファミリー企業では、たとえ、企業内部あるいは外部により優秀な候補者がいたとしても、一族の中から後継者を選ぼうとする。これは、ファミリーによる事業をコントロールする力など、非経済的ではあるが情緒的価値を維持、向上しようとするからだと考えられ、SEW理論から導かれる特徴的な行動だと考えられる。小規模法人や個人事業者のほとんどが、SEWの維持を目的とするファミリー企業であることを考えれば、当然の結果であろう。

ファミリー企業にとって、もっとも厄介な問題の1つは承継だと言われることがある(Gómez-Mejía et al., 2011)。ファミリー企業の経営者は、事業に対する自分の直接的なコントロール、影響力を持ち続けようとする(Casson,

1999)。会社は自分の中核的なアイデンティティであると考えるオーナー経営者(とくに創業者)にとって、引退は死とほぼ同義であり、少なくとも大きな喪失感を感じる(Sharma, Chrisman, & Chua, 1997)。周囲の人にとっても、オーナー経営者の死を話題にすることはダブーである(de Vries, 1993)。ゆえに、現経営者も承継候補者も周囲の人も、承継プロセスを後回しにする傾向が生まれる。その結果、ファミリー企業の経営者は、企業価値よりも自分の影響力を保持・強化を優先するかもしれない。これは、エージェンシー・コンフリクトは小さいが、市場の圧力が及ばず規律づけが弱いオーナー経営者の行動と解釈できる。同様にエージェンシー・コンフリクトを抑えると言われる経営者所有も、市場圧力が弱く、企業価値を棄損する場合があるという、エージェンシー理論のエントレンチメント仮説の議論と同じである。他方、これは現経営者の個人的力を維持する行動であり、ファミリーの情緒的価値の維持とは必ずしも一致せず、SEW理論に基づいているとは言えない。

落合(2019)によれば、欧米の研究では、現経営者(特に創業経営者)は事業承継に対して消極的であると主張されるのに対し、日本の研究では、事業とは先代から預かり、次世代に引き継ぐ大切なものという「駅伝タスキ経営」という概念が提唱されている(足立, 1993; 前川・末包, 2011)。この考え方では、事業は現経営者の私有物ではなく、数世代にわたる共有物であるという認識なので、事業承継がスムーズに行われると考えられる。「駅伝タスキ経営」は、ファミリーの所有物の継承、維持を重視するの

で、SEW 理論と整合的である。

ただし、事業は数世代にわたる共有物であるという認識があれば、事業承継がうまくいくとは限らない。事業は、承継者がいなければ存続しないし、業績が悪くても存続しない。承継者の存在と業績の2つは、相互に影響し合っている。事業承継ができれば、企業は不確実性の高い長期的な投資もすることができる（井口、2020）。逆に、長期的な投資をすれば、企業が生き残り、次の世代に事業が承継される確率も高まるであろうし、事業を承継しようという試みも行われるであろう。SEW 理論が主張するように、ファミリーの名声や影響力の維持を重視するファミリー企業ほど、この傾向は強いと考えられる。したがって、以下の仮説1を得る。

仮説1：研究開発を行った企業ほど、後継者が見つかる可能性が高い。

非ファミリー企業は経営幹部養成セミナーなどに次世代経営者の育成をアウトソースすることが多いが、ファミリー企業は、現経営者と承継者、あるいは承継者との間の人的関係を発展させることに重きが置かれる（Fiegener, Brown, Prince, & File, 1996）。その方が、当該ファミリー企業に特有な知識の移転が容易だからであると同時に、組織に対する感情的な愛着を承継者に持って欲しいからである（Castanias & Helfat, 1991; 1992; Sharma, 2004）。また、Le Breton-Miller, Miller, & Steier（2004）によれば、ファミリー企業の承継に関する既存研究で扱われている、

承継を成功させる要因は、現経営者、後継者、後継者の育成、家族内の関係、引き継ぎプロセス、承継の基本ルール、取締役会である。これは、前章での議論とも整合的である

前章のまとめによれば、後継者の育成・教育以外にも、事業承継の準備期間の十分な確保が事業承継を円滑に行う上で重要だとされている。また、後継候補者を含む親族と相談するのはもちろんのこと、親族外に事業承継の相談をすることが重要であるという指摘もある。事業承継のために重要なことがわかっている企業は、それを実行し、後継者を決定していると考ええると、以下の3つの仮説を得る。

仮説2：承継の準備期間が重要だと考えるほど、後継者が見つかる可能性が高い。

仮説3：後継者の育成・教育が重要だと考えるほど、後継者が見つかる可能性が高い。

仮説4：親族外の相談相手がいる方が、後継者が見つかる可能性が高い。

4. データと分析方法

われわれは、2019年2月に、中小企業に対してサーベイ調査を実施した⁴。対象は、従業員300人未満または資本金3億円未満の、東京の中小製造企業である。この条件に対応する企業は15111社であった。この調査では、郵送による調査とオンライン・サーベイを併用した。質問票の表紙に、企業の代表者に答えてもらうように依頼してある。その結果、2020社から回

4 この調査で入手したデータを使った分析には、Torida, Asaba, Iguchi, & Yamanoi（2020）がある。

答を得た（回答率13.4%）。そのなかから不十分な回答を除いた結果、本研究のサンプルは1608社となった。以下の分析における従属変数は、親族内外を問わず、後継者の有無（*Successor*）である。この変数は、「後継者がいない」と回答した場合は0、それ以外は1の値をとるダミー変数である⁵。なお、『小規模白書』の調査よりも若干低い割合とはいえ、この調査でもやはり、親族内承継が多く、特に親子間承継が圧倒的と言える。

説明変数は、仮説1については、研究開発の実施（*R&D_DUM*）であり、2018年度の決算期間中に研究開発を行ったと回答した企業は1、行っていないと回答した企業は0の値をとるダミー変数である。仮説2については、事業承継準備期間（*Preparation*）であり、「事業承継準備期間の十分な確保」が事業承継を円滑に行う上で最も重要だと考えると回答した企業は1、そうでない企業は0の値をとるダミー変数である。仮説3については、後継者の育成・教育（*Cultivation*）であり、「後継者の育成・教育」が事業承継を円滑に行う上で最も重要だと考えると回答した企業は1、そうでない企業は0の値をとるダミー変数である。仮説4については、親族以外の相談者の存在（*Nonfamily Consultant*）であり、事業承継プロセスに「親族外の経営を補佐する人物」もしくは「金融機

関」が関与したと答えた企業は1、そうでない企業は0の値をとるダミー変数である。以上の説明変数の回帰係数はすべて、正の符号を有すると予想される。

コントロール変数は、既存研究を参考に、以下のものを構築した。現経営者の年齢（*lnCEO Age*）、創業家の持株比率（*lnFamily Ownership Ratio*）、現経営者が既婚であるかどうかのダミー（*Married*）、創業者ダミー（*Founder*）、企業の年齢（*lnFirm Age*）、売上高で測った企業規模（*lnSales*）、企業の業績の影響をコントロールするための東京商工リサーチが各企業に付与した総合的評価（*TSR_Score*）、業種による効果をコントロールするための業種ダミーである。現経営者の年齢、創業家の持株比率、企業の年齢、売上高は、歪度を和らげるために、対数をとっている。以上の変数の記述統計と相関マトリックスは、**図表5**に示されている。

5. 分析結果

分析結果は、**図表6**にまとめられている。モデル（1）はコントロール変数のみのモデルである。モデル（2）から（5）は、それぞれ仮説1、2、3、4に対応している。モデル（6）はすべての説明変数を投入したフルモデルである。

⁵「後継者はいるが本人とは合意していない」場合も、*Successor*は1をとる。

図表5 相関マトリックスと記述統計

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Successor	1										
2 InCEO_Age	0.06	1									
3 InFamily_Ownership_R	-0.07	0	1								
4 Married_Dum	0.09	-0.02	-0.06	1							
5 Founder_Dum	-0.04	0.02	-0.05	-0.01	1						
6 InFirm_Age	0.10	2.00E-03	-0.04	0.02	-0.23	1					
7 InSales	0.03	0.01	9.00E-04	0.02	-0.09	0.14	1				
8 R&D_Dum	0.08	-0.02	-0.07	0.05	0.15	0.02	0.03	1			
9 Preparation	0.05	0.04	1.50E-03	-0.03	-0.02	3.10E-03	-0.06	-0.01	1		
10 Cultivation	0.04	2.30E-03	0.01	0.04	-0.01	3.00E-03	0.01	0.03	-0.16	1	
11 Nonfamily_Consultant	0.05	0.01	-0.07	-4.00E-03	-0.01	0.02	0.02	0.07	2.20E-03	-0.04	1
Obs	1954	1849	1679	1954	1954	1952	1869	1781	1954	1954	1954
Mean	0.51	4.00	4.59	0.79	0.30	3.59	12.42	0.32	0.09	0.22	0.03
Std. Dev.	0.50	0.08	0.75	0.40	0.46	0.66	1.80	0.47	0.29	0.41	0.17
Min	0	3	-3	0	0	0	3	0	0	0	0
Max	1	5	5	1	1	5	18	1	1	1	1

図表6 回帰分析の結果

DV: Successor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
InCEO_Age	1.70** (0.79)	1.68** (0.80)	1.67** (0.79)	1.70** (0.79)	1.70** (0.79)	1.63** (0.80)
InFamily_Ownership_R	-0.22*** (0.07)	-0.20** (0.08)	-0.22*** (0.07)	-0.22*** (0.07)	-0.21*** (0.07)	-0.19** (0.08)
Married_Dum	0.47*** (0.14)	0.49*** (0.15)	0.48*** (0.14)	0.46*** (0.14)	0.47*** (0.14)	0.50*** (0.15)
Founder_Dum	-0.09 (0.12)	-0.15 (0.12)	-0.08 (0.12)	-0.09 (0.12)	-0.09 (0.12)	-0.14 (0.12)
InFirm_Age	0.30*** (0.09)	0.29*** (0.09)	0.30*** (0.09)	0.30*** (0.09)	0.30*** (0.09)	0.29*** (0.09)
InSales	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)
TSP_Score	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)
R&D_Dum (H1)		0.31*** (0.12)				0.29** (0.12)
Preparation (H2)			0.39** (0.18)			0.43** (0.19)
Cultivation (H3)				0.14 (0.13)		0.18 (0.13)
Nonfamily_Consultant (H4)					0.47 (0.31)	0.54* (0.32)
Constant	-7.11** (3.22)	-7.34** (3.27)	-7.12** (3.23)	-7.10** (3.21)	-7.08** (3.22)	-7.31** (3.29)
NOB	1575	1513	1575	1575	1575	1513
Log Likelihood	-1054.53	-1008.03	-1052.11	-1053.91	-1053.33	-1003.33

注1: すべてのモデルに業種ダミーが含まれている。

注2: カッコ内は標準誤差

注3: ***は1%、**は5%、*は10%の有意水準を示す。

まず、研究開発のような（長期的）投資を行っている企業は事業承継を真剣に考えているという仮説1は、モデル（2）と（6）で検討される。いずれのモデルでも、研究開発実施ダミー（*R&D_Dum*）は、正で有意である。この結果は、研究開発を行っている企業は行っていない企業に比べて、後継者を見つけていることを示しており、仮説1は支持された。

次に、事業承継を成功させるには準備期間が重要だと考える企業は、（準備期間を長くとり）後継者を見つける可能性が高いという仮説2は、モデル（3）と（6）で検討される。いずれのモデルでも、「事業承継準備期間の十分な確保」が事業承継を円滑に行う上で最も重要だと考えるかどうかを表すダミー変数（*Preperation*）は、有意に正である。ゆえに、仮説2は支持された。

事業承継を成功させるうえで後継者の教育・育成が重要だと考える企業は、（後継者育成を行うので）後継者を見つける可能性が高いという仮説3は、モデル（4）と（6）で検討される。いずれのモデルでも、「後継者の育成・教育」が事業承継を円滑に行う上で最も重要だと考えるかどうかを表すダミー変数（*Cultivation*）は、符号は予想通り正ではあるが、統計的に有意ではない。ゆえに、仮説3は支持されなかった。

事業承継を成功させるためには、親族以外の相談相手が承継プロセスに関与することが望ましいという仮説4は、モデル（5）と（6）で検討される。事業承継プロセスに「親族外の経営を補佐する人物」もしくは「金融機関」が関与したかどうかを表すダミー変数（*Nonfamily_Consultant*）は、いずれのモデル

でも、符号は予想通り正である。ただし、モデル（6）では10%水準で有意であるが、モデル（5）では有意ではない。ゆえに、仮説4はごく弱くしか支持されなかった。

コントロール変数を見ると、現経営者の年齢（*lnCEO_Age*）は、予想通り正で、5%水準で有意である。現経営者の年齢が高いほど、承継が迫っている（後継者選びが本格的に行われるため）、後継者が存在する確率が高くなるのであろう。創業家の持株比率（*lnFamily_Ownership_R*）は、4つのモデルで1%水準、2つのモデルで5%水準で有意に負であり、創業家の持株比率が高いと、後継者が見つかりにくいことを示唆している。現経営者が既婚者であるかどうかを表すダミー変数（*Married_Dum*）は、予想通り正で、1%水準で有意である。当然、既婚者であれば子供がいる可能性が高く、後継者が決まる確率も高くなる。企業年齢（*lnFirm_Age*）は、予想通り正で、1%水準で有意である。長い歴史を有する企業ほど存続させたいと考え、後継者が存在する確率が高くなるのであろう。他方、創業者ダミー（*Founder_Dum*）、企業規模（*lnSales*）、業績評価（*TSR_Score*）はいずれも有意ではなかった。

6. おわりに

本稿は、現在深刻な問題になりつつある中小企業（ほとんどがファミリー企業）の事業承継について議論した。まず、中小企業庁編の『小規模企業白書』の2017年版と2019年版を用いて、日本の中小企業の事業承継についてどのようなことがわかっているのかをまとめた。また、われわれが行った東京の中小製造企業に対す

るサーベイ調査のデータを分析した。ただし、既存理論から演繹された仮説をテストするというよりも、データから中小企業の事業承継についてどのような仮説が導けるか、傾向を明らかにしようとしたものである。

『白書』によれば、後継者が決まっている企業は全体の50%に満たず、30%ちょっとの企業では後継者が全く決まっていないことが分かった。決まっている後継者の8割から9割は親族であり、そのなかでも子供が圧倒的に多い。また、後継者には、事業に関する知識や実務的経験が求められることが分かった。事業承継の課題としては、後継者教育、後継者への引継ぎ、権限の委譲、といった後継者に対して行うべきことが挙げられている。さらに、会社の財務状態、会社の将来性・事業計画といった会社の状態や事業承継準備期間の確保、後継者のサポート体制、相談相手の有無なども課題として挙げられている。つまり、後継者への働きかけ、準備期間、相談相手の有無など、どのような承継プロセスかが、スムーズな承継ができるか否かに重要な影響を及ぼすことが示唆された。

我々が行ったサーベイによって入手したデータを分析したところ、研究開発投資を行った企業、十分な事業承継準備期間の確保が重要だと考える企業、(金融機関など)親族外人物が承継プロセスに関与した企業は、後継者を見つける可能性が高いことが分かった。

ただし、これらの結果については、注意が必要である。研究開発投資を行った企業は、それを回収するまで企業が存続していなければならないので事業承継に真剣になるかもしれない。しかし、前にも示唆したように、後継者が決まっているからこそ、長期的な投資行動を行うという逆の因果関係があるかもしれない。準備期間に関する結果についても、*Preparation*という変数は「事業承継準備期間の十分な確保」が事業承継を円滑に行う上で最も重要だと考えるという回答した企業かどうかを表すダミー変数であり、重要だと考えた企業は十分な準備期間を取るであろうと想定している。十分な準備期間を設けたかどうかのダミー変数でも、準備期間の長さそれ自体を測った変数でもない。ゆえに、この結果をもって、準備期間を十分確保すれば後継者が決まるというのは言い過ぎかもしれない。

以上のように、本稿の分析には、いくつかの注意点、問題点はある。しかし、中小企業の事業承継難は大変深刻であるにもかかわらず、データに基づいた実証分析は多くない。今後は、中小企業やファミリー企業における事業承継について、さらに包括的かつ精緻な実態調査やデータ分析が行われ、それに基づいて、事業承継プロセスの改善が議論されたり、事業承継を支援する制度設計が考えられたりすることが期待される。

【参考文献】

- 足立政男, (1993). 『「シニセ」の経営：永続と繁栄の道に学ぶ』, 広池学園出版部.
- Asaba, S. (2013). Patient investment of family firms in the Japanese electric machinery industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (3), 697-715.
- Asaba, S., & Wada, T. (2019). The contact-hitting R&D strategy of family firms in the Japanese pharmaceutical industry. *Family Business Review*, 32 (3), 277-295.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24, 36.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-328.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47 (1), 10-23.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17 (1), 155-171.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1992). Managerial and windfall rents in the market for corporate control. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18 (2), 153-184.
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 15.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- 井口衡, 2020. 同族企業における事業承継の不確実性と長期的投資行動, 『組織科学』 53 (3), 4-17.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 303-360.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-328.
- 前川洋一郎・末包厚喜編著, (2011). 『老舗学の教科書』, 同文館.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2014). *The SAGE Handbook of Family Business*. SAGE Publications, London.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 1-25.
- 落合康裕, (2019). 『事業承継の経営学』, 白桃書房.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Torida, Y., Asaba, S., Iguchi, H., & Yamanoi, J. (2020). The Impact of Incumbent Family CEO Narcissism on Appointment of Successors. Paper submitted to the SMS 40th Annual Conference
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Yamanoi, J., & Asaba, S. (2018). The impact of family ownership on establishment and ownership modes in foreign direct investment: The moderating role of corruption in host countries. *Global Strategy Journal*, 8 (1), 106-135.

コーポレートガバナンスから見る ファミリービジネスとその課題

太 宰 北 斗
（名古屋商科大学）
商学部准教授



< 要 旨 >

日本をはじめ世界的にファミリービジネスは数多く観測され、経済の主要なプレイヤーとして存在している。一方、経済学などのコーポレートガバナンス研究において、ファミリービジネスに強い関心が示されるようになったのは実は2000年頃からのことである。

本稿では、近年の学術的潮流を紹介するとともに、その中で判明してきたファミリービジネスの世界的な概況を確認していく。併せて、日本の上場企業のデータを利用してファミリービジネスの業績を分析することで、その長期的な実態や近年の課題について検討した。

1957年度から2013年度の全上場企業を対象に、網羅的なデータセットからファミリービジネスの業績を分析した結果は、現在に至るまで事業収益性の面では一般的な企業と比較して好業績を示し続けた一方で、特に創業者引退後のファミリービジネスでは株式市場から割引評価される傾向が近年より強まっていることが見出された。これはファミリービジネスのガバナンス構造が外部の資本提供者からは評価されていないことを示唆するものであり、成長投資のための外部資金調達などの局面においてファミリービジネスに一定の制約が課せられていることを示唆するものである。したがって、金融機関からの借入なども含めてファミリービジネスが外部資金の活用を企図する場合、自社のコーポレートガバナンス体制を見直す必要があることが窺える。

また、外部からの資金調達などを必要としない場合であっても、創業家一族内部での対立構造が企業経営の効率性を損ないかねないことが先行研究からは指摘されている。このことから、健全な経営を長期にわたって維持していくためには、内部統制や関連当事者取引に関する情報を明らかにする体制作りのほか、経営者選出や資産相続のプロセスなどの明確化を通じて企業の透明性を高める工夫が必要ないか見直すことが肝要であると指摘できる。

1. はじめに	3. 日本のファミリービジネスとその課題
2. ファミリービジネスとコーポレートガバナンス	3.1 リサーチ・フォーカス
2.1 世界のファミリービジネスと各国比較	3.2 サンプル
2.2 コーポレートガバナンスから見るファミリービジネス	3.3 変数と分析手法
2.3 創業家一族へのガバナンス	3.4 データ
	3.5 分析
	4. 結論：非上場企業も含めたファミリービジネスへの示唆

1. はじめに

世界的にもファミリービジネスは数多く、GDPの70%から90%を担っているといわれている¹。日本においても企業の96.4%は法人税法上の同族会社に該当し、日本を代表するトヨタ自動車では創業から90年近く経った現在も世襲経営が行われるなど、ファミリービジネスはいまなお主要な企業形態の1つとして機能している²。一方、ファミリービジネスを巡っては、2011年に大王製紙で世襲経営者による約100億円の資金流用事件が起き、2015年にも大塚家具で父と娘の経営権争いが生じるなど、メディアを連日で騒がすことも珍しくない。このように実社会で関心の高いファミリービジネスであるが、経済学をはじめとするコーポレートガバナンス研究において強い関心が示されるようになったのは、実は2000年頃からのことである。

本稿では、コーポレートガバナンス研究における学術的潮流を紹介するとともに、その中で判明してきたファミリービジネスの世界的な概

況を確認していく。また、1957年度から2013年度にかけての日本の上場企業のデータを利用してファミリービジネスの業績を分析することで、その長期的な実態や近年の課題について検討した。分析の結果、ファミリービジネスが現在に至るまで事業収益性の面では一定の好業績を示し続ける一方、株式市場からの評価については割引評価を強められていることが見出された。これはファミリービジネスのガバナンス構造が外部の資本家からは評価されていないことを示唆するものであり、成長投資のための外部資金調達などの局面においてファミリービジネスに一定の制約が課せられていることを示唆するものである。このことから、ファミリービジネスが外部資金の活用を企図する場合、自社のコーポレートガバナンス体制を見直す必要があると窺える。

なお、本稿の構成は次の通りである。第2節では、世界のファミリービジネスの概況をまとめるとともに、そのガバナンス構造について先行研究の内容を紹介する。第3節では、日本の

¹ Barclays Wealth (2009, "Family Business: In Safe Hands?," Barclays Wealth Insights, No.8.

² 国税庁 (2019)「平成30年度分会社標本調査」第11表参照。

ファミリービジネスがどのような課題を持つのか実証的に検討していく。最後に、第4節では本稿の結論を記した。

2. ファミリービジネスとコーポレートガバナンス

2.1 世界のファミリービジネスと各国比較

なぜ、経済学では近年までファミリービジネスに関心を払ってこなかったのだろうか。背景には、「分散保有」「所有と支配の分離」という概念がある。これは企業が成長するにあたっては多くの株主から資金を集める必要がある結果、企業規模の増大とともに株主1人あたりの持株比率は低下することになり（＝分散保有）、個々の株主の経営に対する発言力が弱まるはずだ（＝所有と支配の分離）と考えるものである。実際、Berle and Means（1932）が概念を提唱した当時のアメリカにおいては主要企業の株主数は急増する傾向にあり、企業の近代化や大規模化にともない企業形態が一層の変化を遂げていくことが予想されていた³。

これに対してファミリービジネスは、一般に株式の集中保有や経営陣への参加を通じて創業家一族に支配されている企業のことを指す。つまり、分散保有の進んでいないファミリービジネスは潤沢な資金を集めていない中小企業であると想定され、企業数はともかく、経済的なインパクトの面からは中心的な存在ではないと考えられてきたのである。こうした想定は、有名な大規模企業よりも地場の商店街など周囲の小規模企業や非公開企業ほど創業家一族によって運営されているという実生活上の肌感覚と

も合致するだろう。

しかし、La Porta et al.（1999）があらためて調査した結果、OECD加盟の先進27カ国の株式時価総額上位の大企業群においても分散保有が進むとは限らず、残存する大株主の多くが創業家一族であることが示された。つまり、ファミリービジネスであっても企業規模を大きく発展させることは可能であり、経済が十分に発展した国の有数の大企業群においてさえファミリービジネスが主要な企業形態の1つとして存在できることが分かったのである。

図表1には、関連する先行研究のデータとともに各国の主要な上場企業におけるファミリービジネスの割合を示した。ここでは、20%以上の株式を保有する、いわゆる支配株主をその属性によって創業家一族・政府・金融機関・一般企業・その他の5つに区分し、支配株主の存在しない企業を分散保有型の企業としている。これによると創業家一族が最大の支配株主であるファミリービジネスの割合は全体の42%に上っている一方、分散保有型の企業は約39%に留まっており、先進諸国の主要な大企業群においてもファミリービジネスが最も典型的な企業形態であることが分かる。

他方、国別に見ると、ファミリービジネスの割合は異なってくる。メキシコやインドネシアを筆頭に、東南アジア諸国や中南米諸国では株式の集中保有の傾向が強く、ファミリービジネスの割合も多くなることが知られている。これに続くのがフランスやドイツなどの大陸ヨーロッパ諸国で、アメリカやイギリスなどのアングロサクソン諸国と日本は株式の分散保有が進む

3 例えばAT&T社の株主は1901年当時およそ1万人であったが、1931年には64万人超にまで増加している。

Stacked bar chart showing the percentage of various types of companies (entrepreneurial families, government, financial institutions, general companies, others, and dispersed ownership) across different countries and regions. The Y-axis represents the percentage from 0% to 100%. The X-axis lists countries and regions: Mexico, South America, Asia, Europe, North America, Oceania, Africa, Middle East, and Global. The legend indicates: Entrepreneurial families (dark gray), Government (white), Financial institutions (light gray), General companies (black), Others (dotted), and Dispersed ownership (hatched).

もしれない状況では一般の投資家や債権者は資金の融通を躊躇してしまう可能性があることである。このとき、ファミリービジネスが一定割合存在すると、親族間での日頃からの情報交換や親族のグループ企業内での資本の融通を通して金融市場の機能を代替することができ、経済発展を支えることが実証的に知られている(Kahnna and Rivkin, 2001)。実際、韓国のチェボル（財閥）やインドネシアのスハルト一族、イタリアのアニェッリ一族など、各国の高度経済成長をファミリービジネスが支えてきた事例は珍しくない。

一方で、経済成長の段階でファミリービジネスを活用することに問題が全くないわけではない。例えば、韓国のチェボルなどに代表されるように一部のファミリービジネスが国内の経済を支配したり名士一族として政治参加したりすると、国家の政策等にも影響を与えうることになり、現代では問題視する向きもある。実際、インドネシアのスハルト一族は、アジア通貨危機の際に政治的コネクションを利用して巨額な国家プロジェクトの受注をしていたり、産業政策や企業支援を一族に有利に導いたりしていたことが発覚し、クローニーキャピタリズム（縁故資本主義）として問題となった。

2.2 コーポレートガバナンスから見る

ファミリービジネス

では、ファミリービジネスであるかどうかは企業レベルではどのような影響があるのだろうか。大きな違いとなって表れるのが「エージェ

ンシー問題」である。これは、資金を託された経営者などのエージェントが、プリンシパルたる資本提供者の期待どおりに働くとは限らず、両者の間に利害相反が生じる現象を指す。このとき、株主などの資本提供者が受け取るべきであった利益は棄損されることになるため、このエージェンシー問題を解決することがコーポレートガバナンスの焦点とされるのである⁴。

プリンシパルとエージェントの典型例としては、株主と経営者の関係が該当する。分散保有が進んだ企業では株主1人あたりの発言力は弱まっており、株主自身も手元に返ってくる利益の規模が限定的であることから、積極的に経営を監督することは難しい。結果、経営者は株主の支配から離れて自分自身の利益を追求することが容易となる。この場合、経営者は最大限の努力をして事業を成功させようとするよりも、大した経営努力をせず定額の報酬を受け取るなど私的便益の確保を優先してしまう可能性が高くなるのである。

これに対してファミリービジネスは、創業家一族が株式を集中保有していたり経営者となっていたりする企業と定義できる。そのため、経営に対する株主の支配は働きやすく、株主と経営者は一族同士あるいは同一人物であることから、経営者と株主の間でのエージェンシー問題は深刻ではないと想定される。この点は、企業経営上の様々な利点をファミリービジネスにもたらすと考えられる。

例えば、内部昇進から社長となったサラリーマン経営者であれば、自分の任期中だけ問題が

4 コーポレートガバナンスとは、「資本の提供者が提供額に見合った適切な利益を自分の手元に取り戻すための仕組み作り」と学術的には定義される(Shleifer and Vishny, 1997)。

なければよいというような近視眼的経営に陥りやすいという問題がたびたび指摘される。一方、株式を集中保有する創業家一族が経営にも参加している場合、企業価値を最大化させることから金銭的リターンを獲得し続けることを期待できるため、長期的な視点から経営ができたり、企業課題に十分な経営努力を払って取り組んだりすると考えられる。また、企業の最終的な意思決定権を持つ株主との意見対立がなくなりやすいため、素早い意思決定や大胆な意思決定も可能になってくる。

一例として、サントリーホールディングスでは1963年のビール事業の参入から40年近く赤字を出し続け、累計で1,000億円を超える損失を出したといわれる⁵。しかし撤退することはず、ついには国内で第3位のシェアを持つ事業を生み出すことにつながっている。事業投資としての是非はともかく、寿不動産という創業家一族の資産管理会社がサントリーホールディングスの株式の90%近くを保有し、また長年にわたり会長職や社長職に創業家一族が就いて経営を行ってきたという点がなければ、このような判断を行うことは難しかったであろう。

ファミリービジネスが経営者と株主の間のエージェンシー問題を軽減するという点では、世代間を跨いだメリットも考えることができる。ファミリービジネスでは「スチュワードシップ(受託者責任)」と呼ばれる、企業を次世代に引き継ごうとする意識が一族に芽生えるため、新規事業の種まきなども含めて企業の持続可能性が重視されることも多い。また、次期経営者の事業承継への意識の高まりや家族間の密着的

な知識の伝達などを通じて、次期経営者の早期教育が可能にもなっている。

実際、フランスにはエノキアン協会という、創業200年以上の歴史を持つファミリービジネスが世界中から加盟している組織がある。同協会では年次的に会合が開かれ、事業承継や事業転換などの情報交換を行うことで長寿企業のノウハウを共有しようとする、一般企業には珍しい取り組みも行われている。また、世界的に有名なスイスのIMDビジネススクールではファミリービジネスの経営者や承継予定者向けの教育プログラムが開かれるなど、世界的にも事業承継にあたって経営者としての教育をあらかじめ受けようとする需要があるといえる。

こうしたメリットに対し、ファミリービジネスであることの企業レベルでの問題点はどこにあるだろうか。ここで留意しなければならないのは、支配株主とその他の外部投資家である少数株主との間でのエージェンシー問題である。つまり、ファミリービジネスにおいては支配株主と少数株主の利害が一致しているとは限らず、支配株主がその支配力を利用して、少数株主が受け取るべきであった利益を搾取する可能性が出てくるのである。

この搾取行動は「トンネリング」と呼ばれ、大王製紙における資金流用事件などがその代表的事例であるが、合法的にも行われえる。例えば、土地などの資産の売買を会社との間で自身に有利な条件で行うことも可能であるし、支配株主として縁故主義的に経営者を選択することで能力以上の報酬額を得ることなども可能である。このとき、抜き取られた資金の源泉は

5 『日経ビジネス』、2009年3月9日号。

少数株主が受け取るはずであった利益にほかならない。一方で、企業的意思決定に強く影響を与え資金を動かすことができるのは支配株主であるので、両者の利害相反が問題となるのである。

外部投資家がトンネリングを警戒すれば、提供額に見合った十分な利益を取り戻せないと予想することからファミリービジネスの株式価値は割引評価されることになる。また、搾取的行動の結果、企業の収益性自体が棄損される可能性も出てくる。そのため、ファミリービジネスにおいては経営の透明性を高めるなど、支配株主に対するガバナンス体制を強化しておくことが肝要だともいえる。

また、世代の差を留意した場合、創業者世代に比べて後継世代は企業の成長に主眼を置かず、事業の安定化を優先する可能性もあることなどから、成長性や収益性が鈍化する可能性が指摘されている (Morck and Yeung, 2003)。高い将来性が期待される場合は、支配株主も企業の資金を搾取せずに事業投資に活用することで、保有株式の価値を高めて利益を獲得できることからトンネリングの問題は抑制されるが、将来性が期待できない場合は搾取的行動を取るインセンティブが高まるため、後継世代のファミリービジネスでは支配株主と少数株主の間でのエージェンシー問題も深刻になるかもしれない。

2.3 創業家一族へのガバナンス

確かに様々な経営上の利点を想定できるファミリービジネスであるが、お家騒動などのスキャンダルがしばしば報道される事実を振り返れ

ば、すべてのファミリービジネスがこうした利点を享受できるわけではないといえるだろう。例えば「長者三代」といわれるように、創業家一族内で承継を継続していくと次第に企業経営に害を及ぼすという見方がある。類似のことわざは「富不过三代」(中国)、“Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” (アメリカ) というように日本に限らず見られ、ファミリービジネスの承継を複数世代にわたって健全に行うことが難しいという見方は世界的にも共通している。

では、どのような点に留意することが、その長寿性を担保するうえで重要なのだろうか。経営者と株主の間でのエージェンシー問題の軽減がファミリービジネスの主な利点として指摘されてきたが、事業承継が複数世代にわたっていくと創業家一族内でさえも利害対立が生じる可能性が考えられる。それは承継の都度、家族間で保有株式が引き継がれるなどして企業へ関与する一族の人数は年数を経るほど増加する傾向が生まれやすいためである。このとき、すべての親族が経営に参加して目標を共有しているわけではないかもしれないほか、株主としての発言力の差などから一部のファミリーメンバーの意見が通りやすくなるかもしれない。結果として経営者＝株主間でのエージェンシー問題の軽減効果は失われ、経営の効率性が損なわれる可能性もある。この問題への対策として、次世代以降の承継も含めて相続内容を設計しておくことや、経営に参画していない親族にも透明性を明らかにしておくという意味で企業のガバナンス体制をより充実させておくことが、トラブルを未然に防ぐために有益であることが指

摘されている（Mukherjee et al., 2019）。

また、経営に参画する親族同士での調整も必要となる。小幡・太宰（2017）では、代々、長子だけに世襲を行っていくファミリービジネスに比べ、兄弟間やその他の傍系親族間で頻繁に経営者交代をするファミリービジネスでは業績が低くなっていることが実証的に示されている。背景には、次期経営者が明確である場合に機能していた親子間での情報伝達など後継者養成上のメリットが遠戚の親族であるほど享受しづらくなるほか、より多くの親族が経営ポストに就くことを期待する結果として創業家一族間での対立を深める要因ともなり、派閥争いなどによって企業経営を非効率にしていた可能性があると考えられる。そのため、無用な争いを避けるためには、次期経営者選出のプロセスを明確にしておく必要があるのかもしれない

3. 日本のファミリービジネスとその課題

3.1 リサーチ・フォーカス

さて、様々な特徴を持つファミリービジネスであるが、日本においてはどのような実態にあるのだろうか。本節では、大株主の構造や財務情報について網羅的にデータ収集が可能な上場企業を対象に、日本のファミリービジネスについて調査・分析をしていく。

ここでは日本のファミリービジネスがどのような課題を持ちえるか検討するため、特に企業業績との関係を見ていく。ファミリービジネスであるかどうかは、前述した通り様々な点で企業行動に影響すると予想される。そのため、こ

れらの行動の結果が企業業績にどのように表れているかを分析することが、ファミリービジネスのガバナンスが十分に機能しているか検討していくうえでの証左となりえるのである。

先行研究では、各国の上場企業を対象にファミリービジネスの業績を見た場合、創業者が経営する場合は高いパフォーマンスを示すという結果が共通して示されてきた⁶。一方で、創業者引退後のファミリービジネスを巡っては必ずしも一様の傾向が示されているわけではない。以下では、日本の上場ファミリービジネスの業績がどのような傾向を見せてきたのか長期的な推移を分析することで近年の課題について検討する。

3.2 サンプル

分析では、1957年度から2013年度を対象期間とした。また、金融業および電気・ガス業を除いた全上場企業を対象企業としている。

データの作成にあたっては、対象期間中に日本政策投資銀行の企業財務データバンクに記載のある企業すべてについて、まずその創業家一族を特定した。具体的には、東洋経済新報社の『日本会社史総覧』、有価証券報告書、各社ウェブサイトを用いている。一族の血縁関係については常盤書院の『財界家系譜大観』および財界研究所の『会社役員録』、日経テレコン21より確認している⁷。次に、一族の株式保有に関する情報を収集した。ここでは、一橋大学経済研究所の大株主・役員データベースおよび企業財務データバンクより上位10大株主の

6 上場企業を対象とした先行研究における創業者による業績の押し上げ効果の一部は、一代で相当な成長を遂げた成功企業のみが分析対象になっているというサバイバシップバイアスから生じている可能性も否定できない。

7 データの収集に用いたのは『財界家系譜大観』の第3版および『会社役員録』の1979年版、1982年版、1983年版である。

名簿を入手した。日本においては多くの創業家一族がプライベートカンパニーや基金を通じて株式を保有しているため、これが一族に係わるものであるかどうかは、大量保有報告書および有価証券報告書から特定している。役員情報については、大株主・役員データベースおよび東洋経済新報社の『役員四季報』より収集した。最後に、各社の財務データを企業財務データバンクから、株価データを東洋経済新報社の株価CD-ROMおよび『株価総覧』から収集した。一連の作業によって大株主や経営者の情報、財務データが得られなかった場合はサンプルより除いて処理している。結果、延べ105,376社の観測数が得られた。

3.3 変数と分析手法

図表2には、分析に用いる主要な変数とその定義をまとめている。なお、各変数は2010年を基準とする消費者物価指数で金額規模を調

整し、異常値処理のため創業家持株比率を除く変数すべてについて上下1%でwinsorizationを実施した。

本稿の分析では、まず、創業者自身が会長もしくは社長に就任している企業を創業者企業と定義する。そのうえで、創業者の親族が社長もしくは会長に就任しているか、創業家一族が最大株主である企業を同族企業として定義した。これにより、ファミリービジネスの業績を世代の違いに留意して確認することができる。創業者企業、同族企業のいずれにも該当しない企業は、非同族企業として分類した。以上の定義はSaito (2008) と同一の定義で、経営権および所有権の両面から定義する点で多くの先行研究とも共通するものである。

企業の業績指標にはROA（総資産利益率）と時価簿価比率を用いている。分析にあたっては、この2変数に対して創業者企業、同族企業の各ダミー変数がどのような関係にあるか回帰

図表2 主要変数の定義

変数	定義
同族企業関連の変数	
創業者企業	創業者が社長もしくは会長に就任している場合を1とするダミー変数
同族企業	創業者の親族が社長もしくは会長に就任しているか、もしくは創業家一族が最大株主である場合を1とするダミー変数
非同族企業	創業家一族が社長および会長に就任しておらず、最大株主でもない場合を1とするダミー変数
創業家持株比率	最大株主となっている創業家一族の株式保有比率
企業業績関連の変数	
ROA	営業利益 ÷ 総資産
時価簿価比率	(期末株価 × 発行済株式総数 + 総負債) ÷ 総資産
コントロール変数	
総資産 (の対数)	総資産 (の対数)
負債比率	(社債 + 長期借入金 + 短期借入金) ÷ 総資産
企業年齢 (の対数)	会社創業からの年数 (の対数)
子会社ダミー	創業家以外の最大株主の株式保有比率が50%以上の場合に1をとるダミー変数
関連会社ダミー	創業家以外の最大株主の株式保有比率が20%以上かつ50%未満の場合に1をとるダミー変数

分析により確認していく。この際、企業規模のほか、事業の成熟度やリスクなども企業業績に影響すると考えられるため、コントロール変数として総資産、負債比率、企業年齢、子会社ダミー、関連会社ダミーを利用した。さらに、以降の回帰分析では、証券コード協議会の業種設定に基づいた産業ダミーと年度ダミーを用いて、産業構造の違いやマクロ経済環境が企業業績に与える影響を処理していく。

3.4 データ

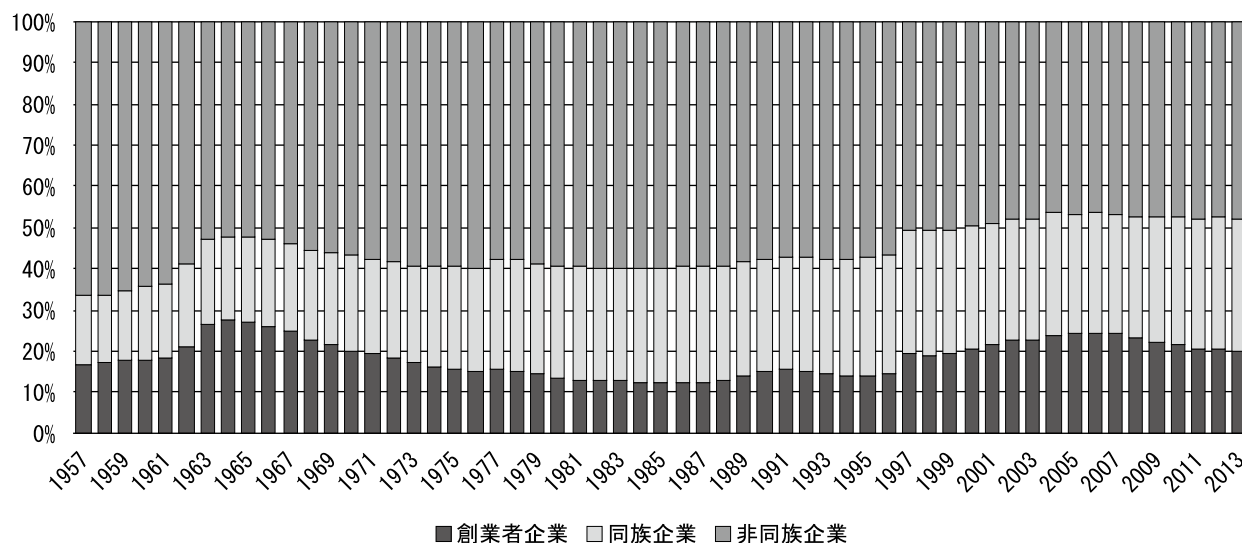
図表3は、創業者企業、同族企業、非同族企業に該当する企業の割合を年度ごとにまとめたものである。対象期間全体では、延べ105,376社のうち、19,018社（18.05%）が創業者企業であり、同族企業は29,670社（28.16%）、非同族企業は56,688社（53.80%）であった。2013年度時点で、創業者企業にはソフトバンク、同族企業にはトヨタ自動車などが該当する。

1957年度時点では創業者企業が16.89%、同

族企業が16.62%、非同族企業が66.49%であるから、近年になるほど上場企業におけるファミリービジネスの割合は大きくなっていることが分かる。具体的な推移としては、1962年度の新規上場ブームなどを受けて創業者企業の割合が大きく増加している。そこから年代を経るごとに創業者企業が減少する一方、事業承継などを通して同族企業の割合が入れ替わるように増えていた。1990年代後半には新興市場の発展にともない相対的には規模の小さい上場企業が生まれやすくなったことから、創業者企業や同族企業の割合が増加している。本稿のデータセット最終年度である2013年度時点では、創業者企業が20.04%、同族企業が31.81%、非同族企業が48.15%となっている。

図表4は、分析で用いる主要な変数について、企業区分別の平均値および中央値を示すとともに、非同族企業をベンチマークとした平均値の差の検定結果を示している。創業家持株比率では、創業者企業で平均値が16.56%、同族企

図表3 日本におけるファミリービジネスの割合と年度別推移



筆者作成

図表4 企業別の基礎統計量（1957年度-2013年度）

	創業者企業		同族企業		非同族企業		t検定	
	平均値 (1)	中央値	平均値 (2)	中央値	平均値 (3)	中央値	t値 (1)-(3)	t値 (2)-(3)
サンプルサイズ=	19,018		29,670		56,688			
創業家持株比率 (%)	16.56	14.79	8.73	5.70	0	0	263.04	187.13
ROA (%)	6.51	6.25	4.82	4.35	4.79	4.43	35.93	0.82
時価簿価比率 (倍)	1.37	1.14	1.17	1.06	1.24	1.10	24.08	-16.29
総資産 (10億円)	56.80	21.30	109.00	33.5	203	46.80	-42.08	-31.46
負債比率 (%)	24.98	23.57	24.8	23.02	28.14	27.01	-19.23	-24.14
企業年齢 (年)	32.59	32	68.9	63	62.29	59	-130.00	30.79
子会社ダミー	0.01	0	0.01	0	0.14	0	-49.24	-64.85
関連会社ダミー	0.07	0	0.07	0	0.32	0	-70.13	-82.95

業で8.73%となっていた。これは図表1で見られた各国の支配株主における創業家一族の割合から比較すると低い水準にあるといえる。Saito (2008) でも、十分な株式保有を伴わないにもかかわらず創業家一族が経営に参加している割合が日本では諸外国と比較しても多いことが指摘されているが、長期的に見ても日本では経営の世襲が容認されやすい環境があると示唆する結果となっている⁸。

企業業績についてROAの平均値を確認すると、創業者企業で6.51%、同族企業で4.82%と、ともに非同族企業の平均を上回っていたが統計的な有意差は創業者企業のみ認められた。時価簿価比率については、創業者企業で平均値が1.37倍であり非同族企業の1.24倍より高く、同族企業では1.17倍と非同族企業よりも低く、それぞれの差は統計的にも有意なものであった。これらの結果は、第一に創業者が経営するファミリービジネスでは非同族企業に比べて会計上の利益性の面からも株式市場など外部投

資家からの評価の面からも優れた業績を出していることを示唆している。第二には、創業者引退後のファミリービジネスでは会計利益的には非同族企業と遜色ない業績を示す一方で、外部投資家からはトンネリング等の観点から割引評価を受けている可能性を示唆している。

しかしながら、負債比率など、企業の基本的な特徴を示すその他の変数についても多くの統計的に有意な違いが認められており、これが企業業績に影響していることも考えられるため、これらの要因についてコントロールしたうえで分析していく必要がある。

3.5 分析

そこで、図表5ではROAと時価簿価比率をそれぞれ被説明変数として、プールドOLSモデルで回帰分析した場合の主要な説明変数の係数値をまとめた。図表4で見られた通り、創業者企業が様々な要因をコントロールしたうえでも優れた会計上の利益を示し、その後の高い

⁸ Burkart et al. (2003) では創業家一族の私的便益や金銭的利益の確保の観点から、株主保護制度が弱い場合には株式を集中保有しかつ経営に参加するファミリービジネスが多く、中程度の場合には株式を保有しつつも経営から退き、強い場合には株式も売却などを通じて手放していく傾向にあることを理論モデルから示している。日本を除く多くの国では同モデルと整合的な傾向が見られている一方、株主保護制度の強い日本において株式保有をともなわない世襲経営が数多く見られる点は現在もパズルの1つといえる。

図表5 ファミリービジネスとパフォーマンス

ベンチマーク変数	比較変数	被説明変数	
		ROA	時価簿価比率
(1) 非同族企業	創業者企業	1.559*** (0.139)	0.028* (0.015)
(2) 非同族企業('57-'75)	創業者企業('57-'75)	1.333*** (0.240)	0.008 (0.015)
(3) 非同族企業('76-'94)	創業者企業('76-'94)	0.923*** (0.162)	-0.039* (0.021)
(4) 非同族企業('95-'13)	創業者企業('95-'13)	1.940*** (0.192)	0.061*** (0.021)
(5) 非同族企業	同族企業	0.392*** (0.093)	-0.033*** (0.011)
(6) 非同族企業('57-'75)	同族企業('57-'75)	0.598*** (0.206)	0.039*** (0.014)
(7) 非同族企業('76-'94)	同族企業('76-'94)	0.236* (0.121)	-0.009 (0.018)
(8) 非同族企業('95-'13)	同族企業('95-'13)	0.460*** (0.122)	-0.060*** (0.013)

(注) 括弧内はクラスターに企業を用いた頑健な標準誤差 (cluster robust standard error) を、*、**、***は、それぞれ10%、5%、1%水準で有意なことを示している。

将来性について投資家から評価されているのだとすれば、回帰分析の結果は創業者企業のダミー変数の係数がROA、時価簿価比率双方に対してプラスに示されると期待される。また、創業者引退後のファミリービジネスでも経営者＝株主間のエージェンシー問題を軽減することで創業者企業同様に企業経営を効率的にしているのであれば、同族企業のダミー変数はROAに対してプラスの係数を示すと予想される。一方で、トンネリングなどの支配株主＝少数株主間のエージェンシー問題が業績に影を落とすとすれば、時価簿価比率については同族企業のダミー変数はマイナスの係数を示すかもしれない。

回帰分析の結果を見ると、非同族企業をベンチマークとした場合の創業者企業の業績を推計した行(1)では、創業者企業の係数はROAで1.559、時価簿価比率で0.028と、ともにプラスで有意な係数となった。これは創業者企業であ

る場合、その他の要因がすべて同一の条件であっても非同族企業に比べてROAで1.559%、時価簿価比率で0.028倍高いことを表している。分析の結果は先行研究の実証結果や図表4の結果とも整合するもので、日本の上場企業においては創業者が経営するファミリービジネスが非同族企業よりも高い利益率を出しており、事業成長性等の理由から株価の面でも投資家から高い評価を受けていることを示唆している。

さらに、行(2)から行(4)では業績に対する影響が時代的に変化を見せるか確認した。具体的には、創業者企業、同族企業、非同族企業の各ダミー変数を1957年度から1975年度、1976年度から1994年度、1995年度から2013年度のどの期間に該当するかで追加的に区分したうえで回帰分析を行い、主要変数の結果についてまとめた。これにより、例えば行(2)では、1957年度から1975年度の非同族企業に対する

同一期間中の創業者企業の効果を確認している。同じ様に、行（3）および行（4）では1976年度から1994年度、1995年度から2013年度での両企業の比較を実施している。ここではROAで行（1）同様に一貫してプラスの係数が示された一方、時価簿価比率については創業者企業（'95-'13）でのみプラスに有意な係数を示しており、行（1）で見られた株式市場からの高い評価が、より直近の年代の企業群から生じていることが示唆される。

次に、同族企業の業績を確認していく。まず、年代別に分けずに推計を行った行（5）ではROAで0.392とプラスに有意な係数を示した一方、時価簿価比率については-0.033とマイナスに有意な係数を示した。この点は、創業者引退後のファミリービジネスが相対的には創業者同様に非同族企業よりも高い事業利益を生み出しているものの、外部投資家からは図表4同様に割引評価を受けていることを示唆している。したがって、十分な利益をあげられる能力があるものの、外部投資家はその利益が自身の手元に戻ってくるとは期待していないことになる。

年代別の傾向を確認した行（6）から行（8）の結果は、ROAで一貫してプラスの係数値が示されたものの、時価簿価比率では同族企業（'95-'13）では-0.060と直近の年代になるほど係数値は低下していく傾向があり、市場からの割引評価が近年増々強められていることが示唆される。

図表6では、この低下傾向の詳細を確認するため同族企業のダミー変数をさらに1年度単位で区分して時価簿価比率に対する推計を行い、得られた同族企業の係数値をグラフ化した。な

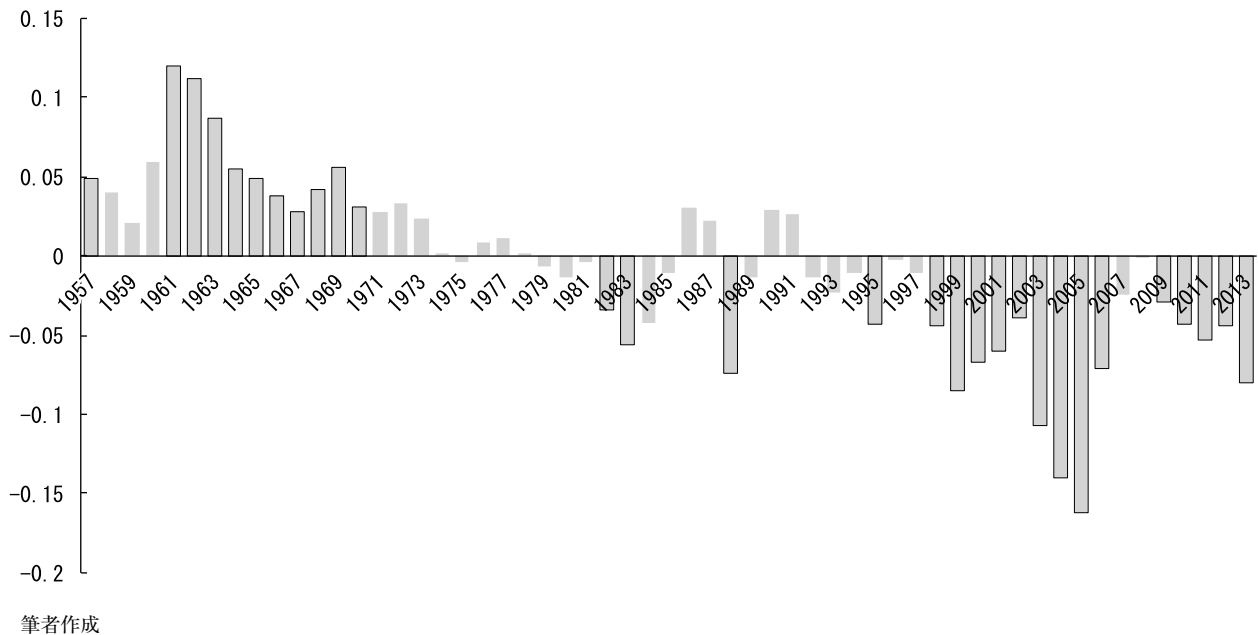
お、図中で棒グラフの外枠が記されている場合は、該当年度の同族企業の係数が10%水準で有意であったことを示している。

分析の結果、同族企業の係数は対象期間全体で見ればマイナスに示されることが多く、この点は図表5の結果と整合している。また、1975年度にマイナスの係数が観測されるまで同族企業の係数は一貫してプラスを、逆に1992年度以降は一貫してマイナスの値を示した。これは直近の対象年度ほど同族企業の時価簿価比率が低下する傾向にあることを如実に示している。

こうした落ち込みは、どのような原因から説明できるだろうか。1つには、支配株主＝少数株主間のエージェンシー問題が深刻化したことが考えられる。将来の成長性が期待できる場合はわざわざトンネリングを行うインセンティブが弱いため経済成長期には目立った問題とはならないが、経済成長の鈍化した現代ではすべての企業の成長を期待することは難しいため、投資家の多くが搾取的行動への警戒を強めた可能性がある。また、こうした投資家の反応に対してファミリービジネスのガバナンス体制が十分に改善されていなければ、割引評価はさらに強まることになる。実際、上場企業についていえば、取締役会における社外取締役比率は非同族企業で2013年度時点の平均値が11.29%であるのに対し、同族企業では6.91%と外部からの監督を受け入れる姿勢などには大きな開きがある。

下落要因のもう1つには、外部投資家の構造変化による影響も指摘できる。日本の株式市場の長期的な傾向として海外の投資家からの投資

図表6 同族企業のパフォーマンスの推移



金額が増加していることが一般に知られている。本稿の対象企業中の外国法人等による株式保有比率の株式時価総額による加重平均値は、1957年度の2.98%から2013年度には30.18%に上っていた。Giannetti and Simonov (2006) では、国外の投資家がガバナンスの脆弱な企業への投資を避けていることが報告されており、同族企業がガバナンス上の問題を抱えているのだとすれば、時価簿価比率に対する効果も彼らの市場参入率が増加するほど下落したと考えられ、同時にガバナンス体制の強化を求める市場の声も高まっているものと考えられる。

4. 結論：非上場企業も含めたファミリービジネスへの示唆

本稿では、コーポレートガバナンス研究において2000年以降に関心を集めてきたファミリービジネスについて、その学術的潮流をまとめるとともに、世界での概況などについて紹介した。また、日本のファミリービジネスの実態

やその課題を検討するため、1957年度から2013年度の上場企業の財務データを用いた定量的分析を行った。

分析の結果、日本のファミリービジネスが長きにわたって安定的に高い事業利益率を示してきた一方で、創業者の引退後のファミリービジネスでは特に直近の年代になるほど株式価値が割引評価されていることが示された。一連の結果は、近年、高まりを見せているコーポレートガバナンス体制の強化を求める声に対して、ファミリービジネスが十分な対応を取れていないことを示唆するものでもあった。

では、本稿で分析対象となっていない非上場のファミリービジネスにはどのような示唆をもたらすのだろうか。第一に、先行研究に見られた通り、親族内であってもエージェンシー問題が生じる可能性がある点からは、小規模企業においてもガバナンス強化が必要な場合があることを指摘できる。派閥争いなども含め親族間での対立構造は企業経営の効率性を損ないかね

ないため、内部統制や関連当事者取引に関する情報を明らかにする体制作りのほか、経営者選出のプロセスなどの明確化などを通じて企業の透明性を高めることが必要となるかもしれない。

第二に、ガバナンス体制が脆弱な場合、株式市場からの評価に限らず、金融機関からの借入の際の資金調達コストも割高となる可能性がある。これは外部投資家の資金が正当に使用されないかもしれないという問題同様、貸出資金についても正当に使用されない可能性を危惧す

る金融機関がそのリスクの分だけ利子等の条件を調整することになるからである。また、情報が不透明な企業に対しては倒産リスクを避けるために、債権者が企業の成長に必要な投資案に批判的になる可能性もある。そのため、外部資金調達による事業成長などを期す場合、非上場のファミリービジネスであっても経営の透明性について見直す必要があることを示唆している。

【参考文献】

- Berle, A. and G. Means (1932) "Modern corporation and private property," New York: Macmillan.
- Burkart, M., F. Panunzi and A. Shleifer (2003) "Family firms," Journal of Finance, Vol.58 No.5, pp.2167-2202.
- Claessens, S., S. Djankov and L. P. H. Lang (2000) "The separation of ownership and control in east Asian corporations," Journal of Financial Economics, Vol.58, pp.81-112.
- Faccio, M. and L. Lang (2002) "The ultimate ownership of western european corporations," Journal of Financial Economics, Vol.65 No.3, pp.365-395.
- Giannetti, M. and A. Simonov (2006) "Which investors fear expropriation? Evidence from investors' portfolio choices," Journal of Finance, Vol.61 No.3, pp.1507-1547.
- Khanna, T. and J. W. Rivkin (2001) "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets," Strategic Management Journal, Vol.22 No.1, pp.45-74.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer (1999) "Corporate ownership around the world," Journal of Finance Vol.54 No.2, pp.471-517.
- Morck, R. and B. Yeung (2003) "Agency problems in large family business groups," Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.27 No.4, pp.367-382.
- Mukherjee, T., V. Swami and W. Wang (2019) "Governance structure and performance of private family firms," Journal of Economics and Finance, Vol.43, pp.713-734.
- Saito, T. (2008) "Family firms and firm performance: Evidence from Japan," Journal of Japanese and International Economics, Vol.22 No.4, pp.620-646.
- Shleifer, A. and R. W. Vishny (1997) "A survey of corporate governance," Journal of Finance, Vol.52 No.2, pp.737-783.
- 小幡績・太宰北斗 (2017) 「ファミリー企業と世襲：百貨店業界での実証分析」『一橋商学論叢』 Vol.12 No.2, 26-45頁.

勝沼醸造のワイン造り

有 賀 雄 二
(勝沼醸造株式会社)
代 表 取 締 役



日本のワイン市場

弊社は、1937年の創業以来「たとえ一樽でも最高のものを」を理念に、当地のぶどう栽培者と共に、世界に通ずるワイン造りをめざしております。

近年、日本のワイン市場はアルコール類全体の4.4%までに拡大しましたが、世界中から低価格ワインが流入し、日本ワインのシェアは68%から30%まで低下しています。

ワインは元来国際商品ですから、今後は日本ワインも国際競争力のあるものを造ることが必要であることを示しています。

国際商品としてのワイン造り

原料となるぶどうは長い間契約栽培が当たり前でしたが、より品質の高いワイン造りを進めるため、1990年よりワイン用専用種のカベルネ・ソーヴィニヨンとシャルドネの自社栽培に着手しました。栽培方法も日本の伝統的な棚式ではなく、ヨーロッパなどで一般的な垣根式栽培を取り入れ日本の風土での栽培可能性だけを求めて懸命な挑戦を続けております。しかし、生育期における雨量の多さと温暖化の影響が中々世界に通ずるワインをもたらしところまでに至っていない状況にあります。

そこで、私たちは既に1300年以上前から当地で栽培されてきた唯一のヨーロッパ系品種であり、日本固有種である「甲州」にその可能性を求めようになっていきました。

世界に通ずる甲州ワイン

この甲州から世界に通ずるワインを造るというのは、当地の多くのワイン醸造家の共通した長年の夢でもありました。

しかし、甲州は世界の著名なワイン用品種に比べると糖分が低いため、補糖に頼るワイン造りが一般的でしたから、醸造家の間でも甲州から世界に通ずるワインができると考える者はいませんでした。

しかし、私たちは如何なる手段を講じてでも甲州が世界で通用するかを検証したいという想いから、これまでとは違う醸造法を取り入れました。

甲州種を搾った果汁をあえて凍らせ、凍った水分だけを捨てることにより果汁を凝縮して醸造する（冷凍果汁仕込み）製法です。1993年から造り始めたこのワインを、2003年と2004年にフランス醸造技術者協会が主催する国際ワインコンテストに初めて出品したところ、世界35カ国から2,300種類ものワインの中で銀賞を獲得することができたのです。



甲州のテロワールの発見

更に私たちの産地山梨県には、県内各地に甲州の栽培地があるにも関わらず、収穫地によってワインの出来栄に違いがあるという認識がありませんでした。

私たちは、2001年にある特定の圃場から収穫される甲州が、これまでの甲州ワインの概念を全く変えるような豊かな柑橘系の芳香をもつ、全く違う個性を発揮するワインを造り上げることを発見したのです。

この圃場は、山梨県笛吹市御坂町金川原字伊勢原に位置し、表土20cmでその下は1メートル以上に渡って石ころが堆積した層があるため水捌けが非常に良く、根は石の隙間を縫って下方に伸びるため樹勢が抑えられ、一般的な土壌とは全く違う性質がワインの出来栄に大きな影響を及ぼすものと考えられます。

このワインの発見は、甲州ワインの新たな可能性を示すばかりでなく、私たちにワインのもつ魅力を再認識させるものとなりました。

つまり、ワインのもつ魅力とは、自然が「ぶどう」という形で我々人間社会に大きな恩恵を残して、その恩恵をワインに反映できるかどうかということだと思います。またその自然の恩恵に、造り手や飲み手が驚きや感動を覚えることができるかがワインであり、価値であると思うのです。この発見が私たちの甲州ワイン造りに栽培地毎の醸造を試みるという新たなステージへの挑戦をもたらしました。

変な甲州と云われるワイン造りが目標

これらが、私たちの世界に通ずる甲州ワイン造りに大きな自信となり、フランスを始めイギリスやスロベニアなど海外の著名なワインコンテストにおいて度重なる入賞を果たすようになったのですが、多くのお客様やソムリエ、ワインジャーナリスト、加えて同業他社から「御社の甲州は変だ」、「甲州らしくない」という声をいただくようになったのです。

しかし、私たちは、「変な甲州」でなければ、世界には通じない。「変な甲州」こそ、私たちがめざしている甲州ワイン造りであることに気付いたのです。

甲州ワインのブランド「アルガブランカ」

2003年には神戸在住の芸術家綿貫宏介先生との出会いにより、翌年には私たちの甲州ワインの新しいブランド「アルガブランカ」を発表し、販売も全国の酒販店140社を特約店として限定流通販売をスタートさせたのです。

2007年には、その「アルガブランカ」がJAL国際線のファーストクラスとビジネスクラスに初めて搭載されました。これまで、日本の飛行機は海外のワインが中心で、日本ワインもワイン専用種のシャルドネやメルロのワインは採用されたことはありますが、甲州ワインでは初めての採用となり大きな反響をいただきました。この採用により、甲州ワインに対する市場や日本ワインに対する偏見が明らかに変わっていったことを実感しました。

また、2006年にはフランスのボルドー地区グラブにあるシャトー・パップ・クレマンのオーナーが突然私共のワイナリーにお越しくださいました。なんと、フランスの有名シャトーが私たちと一緒にワインビジネスをしようというのです。しかも、日本の甲州ワインを世界にプロデュースするお手伝いをしたいとおっしゃるのです。私たちにっては願ってもないチャンスです。早速、輸出のための準備を進めると、EU諸国に100リットル以上のワインを輸出するためには、EUのワイン基準を満たす必要があることを知りました。そこで、2007年からEU基準を満たしたワイン造りを実践し、シャトーのオーナーであるマグレ氏と私のアルガを取り、マグレ・アルガ甲州というヨーロッパ向け甲州ワインの新しいブランドを発表しました。2008年2月には、それまで日本にはEUのワイン基準認証機関がありませんでしたが、広島県の酒類総合研究所がこの認証機関として承認されたことを受け、このワインを出品し認証され2008年4月に日本ワインとして始めて甲州ワインをフランス・イギリス・スイス・ベルギーなどのEU諸国に輸出しました。



先人たちの残した遺産

さてこうして現在、私たちが当地でこうしたワイン造りができるのも、先人達が続けた1300年のぶどう栽培と140年にわたるワイン造りの歴史、そして一面に広がるぶどう畑を遺産として残してきたことに他なりません。

生食用ぶどう栽培を中心に行ってきた当地には、ぶどう栽培とワイン造りに少なからず隔たりを生むといった問題がありましたが、今後はこれまで生食用ぶどう栽培で培ってきた経験と技術の蓄積をワイン用甲州栽培に活かし、ワイナリーと栽培者が一体となって、お互いが共にワインの出来栄を喜び合うような関係構築が不可欠であり、それが先人達の残してきた遺産を活かし次世代に繋ぐことであると思います。

そのとき、私たちの産地は世界に知られる日本ワインの産地として新たな光を放つようになると信じて今後も頑張っていきたいと考えております。

中小製造業における外国人技能実習制度活用の 現状と課題

—精密加工中小企業の事例をもとに—

中原 寛子
(神戸大学大学院
博士課程後期課程)



< 要 旨 >

技能実習制度は、目的と現状の乖離や来日前に実習生が負担する費用の問題など、改善すべき点が残る制度ではあるが、人手不足に苦しむ中小企業にとって欠かせない制度となっている。本稿では、技能実習制度の成立・改正の過程を整理したうえで、残る課題について考える。また、実習生の育成・活用に積極的な企業を事例として取り上げ、技能形成を成功させる仕組みについて考察する。

技能実習制度は改正を重ね、制度目的（国際協力）と受入側の目的（労働供給）が乖離しているという問題も「特定技能」の新設により解消されつつある。転職の自由についても改善されたことを評価しつつ、技能実習制度に代替するものとしては不十分な点を指摘した。

実習生の技能形成に関しては、既存研究に実習実施機関が実習生を単純作業の担い手と位置づけるものが多い。実習生側の問題としては、近年就労態度や意欲の低下が報告されており、送出国との賃金格差縮小や国際競争によりこの傾向が続くことが予想される。このような状況下では、良質な人材獲得や実習への意欲創出には工夫が求められる。

事例では、8人の実習生全員が複数の機械操作を覚え、かつ7人の実習生が1つ以上の機械について他者への指導可能なレベルに達している。日本人社員とベトナム人エンジニアのサポートによる相互補完的な指導に体系化されつつある。同社は、送出機関の指定や、修了者・内定者との関係構築の工夫、採用時の評価基準の明確化などの工夫により良い人材を獲得し、社内で技能を習得させ、実習応募者コミュニティ等での自社評価を高め、ふたたび能力と意欲の高い人材を引きつける好循環を生み出している。社内での実習生への高い能力評価が効果的な実習につながり、技能形成を取り巻く好循環が生まれる可能性を示唆するものである。

1. はじめに	3-2 その他の問題
2. 外国人技能実習制度の成立と制度改正の推移過程	3-3 技能実習生に対する育成の努力と実態
2-1 制度の目的	4. 木田バルブ・ボール株式会社の事例
2-2 中小製造業における労働力不足	4-1 会社概要と実習生受入れの経緯
2-3 技能実習制度の前身「外国人研修生」制度と中小企業	4-2 仕事内容と実習生が操作できる機械の数
2-4 中小企業団体の活動	4-3 仕事の教え方と実習内容理解に関するサポート体制
2-5 労働・雇用政策と入国管理政策	4-4 日本人社員からの評価
2-6 技能実習制度の施行	4-5 周囲に目を配る能力
2-7 研修制度から技能実習制度へ（労働関係法規の適用）	4-6 KVBで働くベトナム人のキャリアパス
2-8 新たな在留資格の新設	4-7 採用選考の方法
2-9 技能実習制度から特定技能へ	4-8 送出機関の指定とKVBのブランディング
3. 制度に関する考察	5. 事例の考察
3-1 技能実習の代替制度としての特定技能	6. むすびにかえて

1. はじめに

国内の労働力不足と高齢化を背景に、各産業で外国人労働力の導入が進んでいる。2020年に新型コロナウイルス感染症に関する水際対策措置のため外国人技能実習生が入国できず、農業生産者に打撃を与えたことから、改めて外国人労働力の存在の大きさが顕在化した。

人手不足については、中小企業の業種別従業員数過不足DIは2013年以降マイナスの値を示している。建設業で最も低い製造業にも人手不足感が強い¹。

外国人雇用の制度化は大企業において先行し、中小製造業でも1982年から外国人研修生

の受入れが始まった。上陸拒否措置による実習生足止めが問題となった農業では、35,513人の外国人（内、技能実習生は約28,000人）が就労している。一方、製造業ではこの10倍以上にあたる483,278人の外国人が就労しており、技能実習生はこの45.7%を占める220,747人である²。

技能実習制度は、制度の目的と現状の乖離や来日前に実習生が負担する費用の問題など、改善すべき問題がなお残るシステムである。第2章では外国人技能実習制度の成立と制度改正の過程を整理する。第3章では制度に関する考察を行い、第4章では技能実習生を受け入れる中小製造企業の事例を、主に技能形成からなる

1 「2019年版中小企業白書」p.50及び「2020年版中小企業白書」p.I-29。

2 製造業に関する数値は厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況表一覧（令和元年10月末現在）、農業の技能実習生数は農林水産省「平成30年度食料・農業・農村白書」に基づく。

外国人材育成と活用の観点から紹介したうえで、第5章にて事例の考察をおこなう。

2. 外国人技能実習制度の成立と制度改正の推移過程

2-1 制度の目的

現在の外国人技能実習制度は、「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」（平成28年法律第89号）を根拠法令とする。この法律の目的は、第一条に「人材育成を通じた開発途上地域等への技能、技術又は知識（以下「技能等」という。）の移転による国際協力を推進することを目的とする」と定めており、また、技能実習生の責務を「技能等の修得等をし、本国への技能等の移転に努めなければならない」と定める。人材育成は制度運用の根幹にななければならない。第三条の2には「技能実習は、労働力の需給の調整の手段として行われてはならない」とも明確に定めている。

しかしながら、外国人材を正規の労働者として扱わない制度を批判し移民政策への転換を提案するもの（明石、2016）や、とくに農業分野や食品加工業分野では自然環境や食文化が

送出国と異なるため目的が空文化しているとし、単純労働者受入れ制度との批判（上林、2009）も少なくない。技能実習制度はどのような背景をもって成立し、どのような制度改正を経て今の姿になったのだろうか。制度の成立と制度改正の推移過程について述べる。

2-2 中小製造業における労働力不足

製造業の高齢化は中小企業において進んでおり、10人～99人の小規模企業の平均年齢は45歳、100～999人の中規模企業では42.1歳である³。古くは2005年度版中小企業白書で中小企業全体での労働力の高齢化が懸念されている⁴。赤松（2019）によれば、雇用者の年齢別構成比でみると60代と70代の合計が大企業では1割強なのに対して中小企業では倍程度となっており、中小企業の高齢化が確認されている。とくに工場など生産部門では若年層の雇用が難しい中、外国人の雇用が注目され続けている。

国内には2019年10月末時点で1,658,804人の外国人が就労し、このうち在留資格「技能実習」に基づく外国人労働者は383,978人である（表-1）。在留資格とは、外国人が日本で生活するために必要な資格で、出入国管理及び難民

表-1 全産業で見た外国人労働力の在留資格別内訳

令和元年10月末現在

（単位：人）

総数	専門的・技術的分野の在留資格		特定活動	技能実習	資格外活動		身分に基づく在留資格					不明
	計	技術・人文知識・国際業務			計	留学	計	永住者	日本人の配偶者等	永住者の配偶者等	定住者	
1,658,804 (100%)	329,034 (19.8%)	260,556 (15.7%)	41,075 (2.5%)	383,978 (23.1%)	372,894 (22.5%)	318,278 (19.2%)	531,781 (32.1%)	308,419 (18.6%)	94,167 (5.7%)	14,742 (0.9%)	114,453 (6.9%)	42 (0.0%)

出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況表一覧より筆者編集

3 厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」。

4 『2005年度版中小企業白書』第3部「2.労働力の高齢化」。

認定法で在留資格を持つ外国人は在留資格ごとに定められた範囲の活動を行うことができると定められている。全産業でみると技能実習は外国人労働力の23.1%であるが、製造業では45.7%と外国人労働者の半分近くを技能実習生が占めている。

2-3 技能実習制度の前身「外国人研修生」制度と中小企業

技能実習生の受入れには企業単独型と団体監理型の2つの方式がある。現在の受け入れは圧倒的に団体監理型が多いが、制度のルーツは企業単独型にある。

外国人技能実習制度はもともと、1960年代後半頃から海外の現地法人などの社員教育として行われていた研修制度が評価され、これを原型として1993年に制度化されたものである。前身となる研修制度は1982年に改正入管法が施行され外国人研修生の在留資格が創設されたことに始まる。研修生は「本邦の公私の機関により受け入れられて産業上の技術または技能を習得しようとする者」を対象としており、ODAによるJICA等の研修生や日系多国籍企業が現地従業員におこなう日本での研修を指していたが、海外に拠点をもたない中小企業は制度を利用して研修生を受け入れることができなかった。

1990年には、労働力不足に悩む中小企業を救済する変化があった。産業界からの要望もあり、1990年には改正入管法施行により「研修」の在留資格及びその基準が明確化されるとともに、法務大臣告示「研修に係る審査基準の一部緩和」により「団体監理型研修制度」が認

可された。事業協同組合や商工会等の営利を目的としない団体（監理団体）が技能実習生を受入れ、参加する企業等（実習実施者）で技能実習を実施する方式であり、海外に拠点をもたない中小企業でも利用することができた。人数の新基準も定められ、旧基準では「常勤職員の20分の1以下」という制限のために中小・零細企業では受入れが難しかったが、新基準のもとでは中小企業等協同組合・商工会議所・商工会の組合員は、従業員（常勤）50人以下ならば3人までの研修生受入れができるようになった。労働力不足の解消を狙った点ですでに矛盾を深くしているが、これらの改正は中小企業にも外国人研修生の受入れを可能にするものだった。

2004年には受け入れ人数の制限はふたたび緩和され、「構造改革特別区域基本方針」に基づく「構造改革特別区域法施行規則の一部を改正する省令（平成16年法務省令第57号）」により、集積地において従業員（常勤）50人以下の企業は6名まで受入れが可能となった。対象業種も拡大し、2020年7月17日時点で82職種148作業である。

2-4 中小企業団体の活動

団体監理型の研修制度は、産業界で自律的に企画実行した取り組みが政策に先行する。研修制度の開始よりも早い1981年には、中小企業団体である「岐阜県日中友好研修生受入協同組合連合会」が48名の研修生を2年間受け入れた（上林, 2009）。同組合は衣服製造業関連の中小企業56組合611社と27組合170社の合同による大規模団体であり、中国に合弁企業

を設立し、この合併企業からの派遣として研修生を受け入れた。これは岐阜県選出国會議員と法務省との交渉の結果可能となった。また、1983年には埼玉県の中小企業の同業種組合である「協同組合川口鋳物海研会」が中国から研修生21名を受け入れた（上林, 2015）。

2-5 労働・雇用政策と入国管理政策

1980年代後半にはバブル景気のもと労働需給が逼迫し、研修制度の拡大が産業界から強く要望されるに至った。これに応えるように1989年に外務省が研修ビザの発給手続きを簡易化したが、法務省は研修制度が不法残留に結び付くという理由からこれに反発した。法務省は同年、研修生の受け入れ基準を引き締めた。外国人労働力の拡大を要請する産業界と、各省庁の立場によるせめぎ合いが見られる。

1988年には参議院法務委員会で入国管理局長が雇用許可制度構想に対する反対表明をおこなった。同年、労働大臣は雇用許可制度を「貴重な提言」と評する一方、法務大臣は否定的な態度をとり、労働省と法務省の対立が顕在化した。また労働省を含む省庁が「技能実習制度」に対しては外国人単純労働者の導入ととらえ反発する中、自民党は研修生受入れや教育訓練費用を企業が回収できるよう在留期間を長くしたいとの要望に基づき、1993年に閣議決定を

おこない制度を成立させた（明石, 2016）。

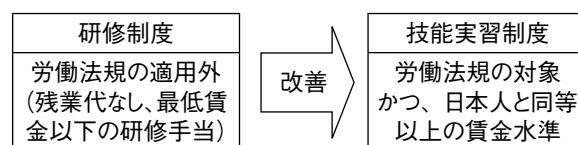
2-6 技能実習制度の施行

1993年には、法務省告示「技能実習制度に係る出入国管理上の取扱いに関する指針」により、「技能実習制度」が創設された。在留資格「研修」で1年間技術を習得し、その後「特定活動」で1年間技術を向上させる。1997年の入管法改正では、実習期間が2年間に延長され、研修期間1年間とあわせて3年間の在留が可能となった。

2-7 研修制度から技能実習制度へ（労働関係法規の適用）

研修制度の問題点として、研修生に労働関係法規が適用除外であることがあった。このため、支払われる「研修手当」は最低賃金を下回り、2006年の平均では1時間当たり約300円であり、残業代も支払われなかった。反面、受け入れ企業は家賃や生活費等を負担する必要があったが、研修生が労働関係法規の対象としないことは問題を抱えやすい構造となっていた。この点を改善するため、2010年の改正入管法では、在留資格「技能実習」を創設し、研修生は技能実習生1号と2号に転換されることが決定された。技能実習生は労働者としての地位を持ち、雇用側と双方に雇用契約に基づいて活動を行うことが義務化された（図-1）。

図-1 研修制度から技能実習制度への改善点



出所：筆者作成

2-8 新たな在留資格の新設

2018年から、労働力利用の制度「特定技能」が新設された。2018年12月8日に成立した改正入管法は、一定の技能を持つ外国人に日本で労働可能な在留資格を与えるものであり、特に労働力不足が深刻な14分野（表-2）において受入れ可能となっている。閣議決定「第9次雇用対策基本計画」において、「専門的・技術的分野の外国人労働者の受け入れをより積極的に推進するが、それ以外の分野の外国人（技能実習や特定技能はこれに当たる）については、我が国の経済社会と国民生活に多大な影響を及ぼすこと等から、国民のコンセンサスを踏まえつつ、十分慎重に対応する」と表明されている。

技能と日本語能力の試験の合格が必要だが、技能実習2号修了者は試験を免除される。団体監理型技能実習制度のような監理団体は存在しないが、受入機関が用意することになっている

る通訳等や各種書類作成について「登録支援機関」へ支援を委託することができる。特定技能1号の在留期間は通算5年が上限で、家族の帯同は認められない。特定技能2号は更新回数に制限がなく、家族の帯同も認められている。また、2号の滞在期間は永住権取得の要件の一つである「5年以上の就労期間」に算入される方向で検討されている（図-2）。

2-9 技能実習制度から特定技能へ

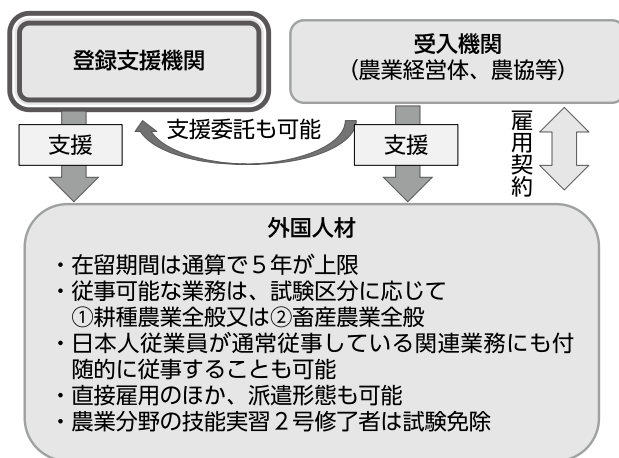
特定技能は、その目的を「中小企業・小規模事業者をはじめとした人手不足の深刻化への対応として、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を幅広く受け入れるため、就労を目的」と定めている。この点で、技能実習制度の問題点である法律に明文化された目的と実態との矛盾が生じない点で改善がなされている。また、技能実習制度では実習効果の担保を

表-2 特定技能受け入れの14分野

	分野	特定技能2号
厚労省	介護	—
	ビルクリーニング	—
経産省	素形材産業	—
	産業機械製造業	—
	電気・電子情報関連産業	—
国交省	建設	○
	造船・船用工業	○
	自動車整備	—
	航空	—
	宿泊	—
農水省	農業	—
	漁業	—
	飲食料品製造業	—
	外食業	—

出所：出入国在留管理庁資料をもとに筆者作成

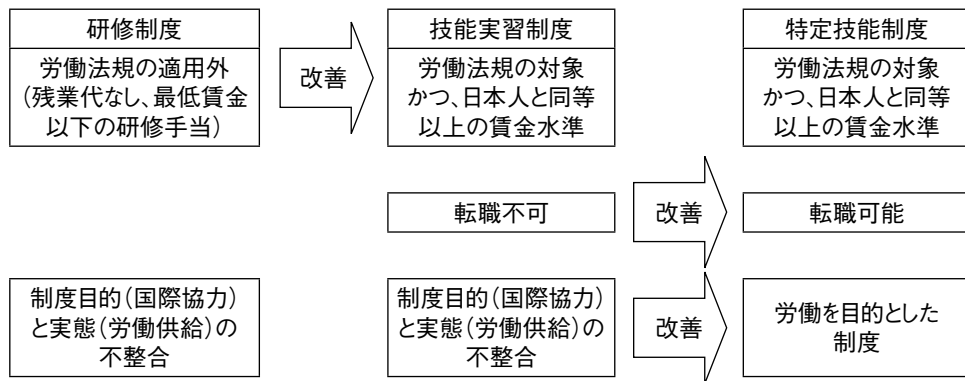
図-2 特定技能制度のしくみ



資料：農林水産省作成

出所：平成30年度食料・農業・農村白書

図-3 研修制度～技能実習制度～特定技能制度の改善点



出所：筆者作成

理由として、実習先の変更（転職）を原則認めていないが、これは技能実習生の雇用主に対する交渉力を弱める意味で問題視されていた。特定技能制度では、同一産業内の転職が可能となっている点で改善が見られる（図-3）。

3. 制度に関する考察

3-1 技能実習の代替制度としての特定技能

研修制度を前身とする技能実習制度の成立

と改正の推移は第2章でみてきたが、改正により新設された特定技能は技能実習に代替するものとしてはまだ不十分な点がある。表-3は研修生、技能実習生、特定技能1号を並べて比較したものである。

まず、研修制度から技能実習制度に移行することにより労働法規に関する改善がなされた。一方で、このため労働力としての位置づけに傾き、国際協力を目的とした受入れが減少し

表-3 研修生、技能実習生、特定技能1号の比較

	研修生	技能実習生	特定技能1号
在留資格	研修	技能実習	特定技能
目的	国際協力	国際協力	即戦力の就労
受入れ可能人数	定めあり	定めあり	上限なし
技能水準	なし	なし	相当程度の知識又は経験が必要
入国時の試験	なし	なし	技能、日本語能力
転職	不可	不可	可
資格の性格	非労働者	労働者	労働者
給付	研修手当	賃金	賃金
給付の意味	生活実費	労働の対価	労働の対価
残業	不可	可能	可能
シフト勤務	原則不可	可能	可能
雇用契約	不要	必要	必要
職業規則	非適用（準拠）	適用	適用
労働関係法令	非適用（準拠）	適用	適用

出所：筆者作成

たとの批判も存在する。また、来日する外国人の側でも、最低賃金以上の収入が確保されることから、技能習得ではなく出稼ぎを目的とする応募者の割合が増えた可能性も指摘されている。廉価な単純労働力としての利用や、法整備の隙を突いた悪用、失踪者の言葉などはセンセーショナルな報道で顕在化しやすい反面、技能の指導や修得、国際交流、国際協力の成功例は隠れやすく、価値が評価されにくい。人材育成や国際協力をどのように行っていくかは検討しておく必要があるだろう。

次に、中小企業の労働力確保の面からは、特定技能1号は技能実習制度を完全には代替せず、技能実習1号及び2号との補完的な位置付けに留まっている。技能実習1号であれば、母国で半年程度の研修を受け、来日後に1か月の研修ののち、実習実施機関となる企業等で学ぶ。特定技能の試験免除は技能実習2号修了者に対する措置であるため、研修期間を含めると3年半以上をかけて特定技能の水準に達する実習生が多いと考えられる。技能実習制度を廃止するとこの段階が抜け落ちてしまうため、特定技能の範囲を拡大するなどしてカバーする必要がある。

3-2 その他の問題

このほか、現状において技能実習制度に課題として残るのは、来日のために実習生が負担する手数料や研修費などの問題や実習実施機関の法令違反などである。これらは2017年に外国人技能実習機構（OTIT）が設立され、国

内の問題については強制的な実地調査や行政処分による取締り力強化がなされている。海外の送出機関が実習生から徴収する費用等については実習実施計画の認定に関してOTITが確認しているが⁵、問題ある送出機関の取締りについては送出国の協力を必要とするため、在外機関を活用した調査や二国間での意見交換など国レベルでの取り組みが望ましい。

そして繰り返しになるが、掲げる目的と現状との乖離の問題が残る。受入れ企業側の教育訓練費は、監理団体に支払う研修費だけでなく企業のOJT中にも指導する日本人社員の人件費として発生する。人材の育成は企業経営の重要な要素であるが、問題となるのは、実習実施についてOTITが求める条件が企業の考える合理的な教育訓練費を超える場合にある。国際協力の目的達成については受入れ企業に厳しい条件を押し付けるばかりではなく、国が支援する仕組みが求められる。

3-3 技能実習生に対する育成の努力と実態

上述のように、技能実習制度の目的は人材育成を通じた国際協力であり、受入れ企業には実習生の技能習得に関して努力が求められる。しかし、企業が実習生の技能形成を計画する際、育成目標や方法は実習生の能力評価や役割、指導に関わる費用と収益により変わってくると考えられるため、十分な指導がされていないケースも少なくないと考えられる。

たとえば先行研究では、町工場で働く製造業の外国人労働者は技能・経験がほとんど必要と

5 2017年より、実習計画の認定にあたり送出機関は実習生から徴収した費用の明細「技能実習の準備に関し本国で支払った費用の明細書」を外国人技能実習機構（OTIT）へ提出することが義務付けられた。

されない作業に従事しているとし、断裁くずの始末や包装、簡単な機械操作、メッキする部品をフックにかける作業、プレス、金属板切断、部品組み立てなどが作業内容として挙げられる(上林, 2015)。技能形成の面から、上記の例のような単純労働に固定されることは望ましいとはいえない。一方、効果的な育成をおこなうには、実習生側の習得意欲や能力も重要な要素となる。近年では、実習生の就労態度や意欲の変化、応募倍率の低下が報告されている(安藤, 2014; 軍司, 2017)。送出国の経済発展による賃金格差の縮小や他の先進国との競合により、今後もこの傾向は続くものと予想される。

このような状況下では、良質な人材獲得や実習への意欲創出には工夫が求められる。先行研究には、監理団体や中国現地法人を持つ大規模農業法人が優秀な修了生を中国法人で再雇用する事例(軍司, 2015)や、同様の効果が予想できるものとして日本本社で技能実習を終えた修了生が帰国後に同社のベトナム工場に入社し活躍する製造業の事例(弘中, 2019)などがあるが、優良事例に関して実習生の採用から技能形成までを詳細に述べたものは見当たらない。次章では、ベトナム人技能実習生とベトナム人エンジニアを雇用し、技能形成の仕組みづくりに積極的な中小製造業の事例を紹介する。

4. 木田バルブ・ボール株式会社の事例

企業名：木田バルブ・ボール株式会社
所在地：(本社・本社工場) 大阪府東大阪市 (三重工場) 三重県伊賀市
業 種：精密機械部品製造
設 立：1972年
従業員：60名(2020年8月現在)
資本金：4,500万円
海外拠点：木田信達球閥(常州)有限公司(中国江蘇省)(2011年設立2018年撤退)

4-1 会社概要と実習生受入れの経緯

木田バルブ・ボール株式会社⁶(以下、KVB)は大阪府東大阪市の精密機械部品製造企業で、ボールバルブ用弁体ボール、熱間型打鍛造品などの各種精密機械部品の製造販売を事業内容とする。現在ステンレス製バルブボールの国内トップシェアを誇る同社は1964年に木田製作所として創業し、1972年に株式会社に改組して同社のスタートを切った。

KVBが技能実習生の受入れを開始したのは2008年である。導入理由は、日本人の定着が悪く入社後3年未満の離職が多かったため。きっかけは取引のある製造企業の社内に監理団体の事務所があり、制度の情報を得たことである。現在までに25名の技能実習生を受け入れ、内20名が実習を満了している(表-4)⁷。

4-2 仕事内容と実習生が操作できる機械の数

KVBのコア技術は、流体の制御をおこなうバルブの閉止や流量調節・制御を担う部品であるバルブボール製造において、制御すべき液体・

6 聞き取り調査は第1回目2020年8月4日10時～12時(工場観察および経営者、ベトナム人実習生、エンジニア、日本人社員への聞き取り)、第2回目2020年8月17日14時～17時30分(経営者への聞き取り)、いずれも本社・本社工場にて実施。第1回目の調査以降、メールでの追加調査を並行しておこなった。

7 2019年度で満了した3名は新型コロナウイルス感染症防止対策のため日本に留まり、勤務を継続している。また、新たに内定者3名が決定しておりベトナムでの研修を終えているが、同様の理由から入国延期となっている。

気体・粉体等の性質や使用環境に応じた精密な球体加工である。三重工場には鍛造プレスなどの鍛造設備15種、東大阪本社はNC旋盤などの加工設備41種、三次元測定機などの検査設備8種類にわたる機械設備を備えている。技能実習生は実習計画に応じて、これらの機械の中から割り当てられたものの操作を習い、3年間で熟達しなければならない。現在実習中の実習生8名が操作可能な機械の数は1人あたり2種類～10種類である。うち7名が少なくとも1種類の機械について他者への指導ができるレベルに達している。残る1名については担当業務の性質を理由とする⁸。また、実習生は定め

られた年限での帰国を前提とするため、ベトナム人実習生同士の引継ぎができるよう、配置を進めている（表-5）。

4-3 仕事の教え方と実習内容理解に関するサポート体制

実習において、機械操作をはじめとする仕事の教え方については、日本人社員による日本語での指導を中心に、先輩のベトナム人実習生やベトナム人エンジニアが母国語で教える方法も補完的にとられている。KVBにはベトナム人エンジニアが7名勤務しており、このうち2名はN2に合格している（表-6）。日本語では伝わ

表-4 KVBの技能実習生受け入れ人数と実習年度

	人数	在留期間	年度													性別	開始時 平均年齢	学歴
			08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
1期生	3名	2008-2010	←	←	←											男性	25.6	短大1、専門1、高校1
2期生	3名	2010-2012		←	←	←										男性	25.3	大学1、専門1、高校1
3期生	3名	2011-2013			←	←	←									男性	25.3	専門1、高校2
4期生	2名	2013-2015					←	←	←							男性	27	専門2
5期生	3名	2015-2017								←	←	←				男性	23	短大3
6期生	3名	2016-2018									←	←	←			男性	24.3	大学1、短大2
7期生	3名	2017-2019										←	←	←		男性	27.6	大学2、短大1
8期生	3名	2018-2020											←	←	←	男性	25.3	大学1、高校2
9期生	2名	2019-2021												←	←	男性	26	高校2
10期生	3名	2020-2022													←	男性	*	(不明)
計	28名	*10期生は内定後研修を終了し、母国で待機中。																

出所：調査をもとに筆者作成

表-5 実習生が操作～指導可能な機械の数

実習生	単位：機種							
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
常にメインで使用している／いた（段取り～加工、指導が可能）	1	1	0	1	2	1	2	2
状況に応じて使用している（段取り可能）	3	1	2	2	1	1	3	3
機械操作が出来る、したことがある（段取り不可能）	4	0	3	1	0	0	5	5
計	8	2	5	4	3	2	10	10

出所：調査をもとに筆者作成

8 担当する小径ボールの加工は指導役が常に確認にあたる必要がある。調査では、「一人で使用可能かつ人に教えられる水準に達した機械」を聞いたため、この実習生には該当する機械がなかった。

りにくい部分をベトナム人社員が指導したり、簡単な通訳となったりすることで、ベトナム人社員も実習生の業務知識や技術の習得をサポートする体制ができている。

技能実習生の来日について日本語能力要件は介護職種を除いてはないが、実習をおこなうにあたって入国時に期待される日本語レベルは日本語能力試験N4程度以上とされている。実習生は来日前に送出機関がおこなう半年程度の事前研修と来日後に日本の監理団体により実施される1か月の研修によって、実習に必要な日本語能力を習得する。社長によればKVB社の実習生の日本語能力はおおよそN3程度で、工場内で働く日本人社員3名（後述）への聞き取り

でも、コミュニケーションに問題のない程度の語学力と回答された。日本語学習については来日後研修終了後も実習生自ら自主学習を継続しており、機械操作の合間に日本語を学習できるよう、持ち場の機械にマグネットクリップで日本語のテキストを留めることを許されている実習生もいる（写真中・右）。また過去には、実習期間中にN2を取得した修了生が3名いる。

4-4 日本人社員からの評価

現場で指導に当たる日本人社員3名への聞き取りでは、実習生への評価はおおむね高い。係長B氏は、言葉で理解が不十分と思われる時もベトナム人実習生の理解力が高いため、目の前

表-6 KVBのベトナム人エンジニア

	在職期間	年度													年齢	日本語検定
		08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
エンジニア1	2010-2019			←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	38	
エンジニア2	2011-現在				←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	37	N2
エンジニア3	2018-現在											←	←	←	34	
エンジニア4	2019-現在												←	←	31	N2
エンジニア5	2019-現在												←	←	28	
エンジニア6	2019-現在												←	←	32	
エンジニア7	2019-現在												←	←	36	
エンジニア8	2019-現在												←	←	31	
2020年現在	7名	※エンジニア1と2は2018年に係長に昇格														

出所：調査をもとに筆者作成



写真左：本社工場内の様子



写真中・右：聞き取り中の実習生と日本語テキスト



でやってみせることで情報が補完されて問題なく仕事が進むと評価する。技術・技能に関しては、課長A氏によれば、職務内容と手順を正確に把握したうえで他者に教えることができる能力水準に達する者がほとんどであり、実習生間での引継ぎが成立している。係長C氏は、導入開始からの12年間で実習生全体の能力水準は向上しつつあるという。C氏はこの理由を、ベトナム人同士でわからない部分を教えあう現在の体制が築かれたためだと考える（表-7）。

KVBではベトナム人実習生やベトナム人社員への評価が総じて高く、表-6からもわかるようにベトナム人エンジニアの数も増加させている。社長は、「ベトナム人には日本人にできないことができる」と評し、具体例として「周囲に目を配ること」「我慢強さ」を挙げる。これらの長所は日本人社員の手本となるとともに、実習生の積極性や明るさに触発されて、定型業務を業務時間内にこなささえすればいいという職務態度で固まっていた日本人社員が業務改善に取り組むようになるなど、日本人社員の職務態度に好影響を与えている例も見られるという。

4-5 周囲に目を配る能力

前述のように、社長がベトナム人実習生およびエンジニアに高い潜在能力を認め、同社で身につけることを推奨する能力の一つに、持ち場以外の状況の把握がある。

本年8月の本社工場内での調査において、筆者も、インタビュー中の実習生やエンジニアが同じフロアの離れた場所にある機械の変調に気づいて調整に走る姿を見ることができた⁹。調査では、工作中的のベトナム人全員に一人一人聞き取りをおこなったが、質問に答える者だけが社長の指示で作業の手を止めて調査に応じていた。回答者本人と回答者が直接操作していた機械を除いては、同じフロアの他の機械や社員・実習生は仕事を続けている。このため、回答者たちは筆者の質問に答えながら、周囲の社員や機械の様子にも目を配っていたことがわかる。

4-6 KVBで働くベトナム人のキャリアパス

KVBが技能実習生を継続して受け入れる判断をしたのは、社長によれば、1期生のなかに「圧倒的な存在感を示しリーダー的存在となる」

表-7 日本人社員からのベトナム人実習生の評価

	役職	実習生への評価	コメント
A氏	課長	非常に優秀。	ベトナム人実習生同士で仕事の引き継ぎができています。サイクルを止めないことが重要。
B氏	係長	優秀、頭がいい。	日本語での説明で不十分な部分は、デモンストレーションをして見せると賢いのがすぐ覚えてしまう。解決できないコミュニケーション上の問題はない。
C氏	係長	人による。年々実習生全体の仕事能力が向上している。	仕事の様子を観察し繰り返し指導・助言することが重要。放っておかないことで指導の熱意が伝わる。導入時より質が高いのは、ベトナム人同士で教え合う体制ができてきたから。

出所：インタビューをもとに筆者作成

⁹ インタビュー中に離れた場所への調整に動いたのは、実習生とエンジニア各1名であり、実習生も、持ち場以外の状況の把握に努めている者がいることを確認できた。

実習生D氏がいたためである。D氏の仕事能力については、技術技能ではNC旋盤の加工精度やスピードが突出していたほか、高いコミュニケーション能力でベトナム人チームのまとめ役となった。問題が起きると率先して解決にあたり、社内での評価が非常に高かった。D氏が技能実習3年目に日本人女性と結婚して在留資格が「日本人の配偶者等」に切り替わり自由な就労が可能となったことから、2010年にエンジニアとして採用し、2013年にはリーダーに昇格させた。

D氏のエンジニア採用の翌年、2011年に採用した2人目のベトナム人エンジニアE氏は2008年に日本の鉄鋼大手で技能実習を満了し、帰国後2年間ベトナムで就職していた。E氏も優秀だったため、D氏に2年遅れて2015年にはリーダーに昇格させた。2018年には3人目となるベトナム人エンジニアを採用のうえ、D氏とE氏の2名を係長に昇格させ、管理職とした。以降、表-6に示すように採用数を増やし、現在では、2019年に他社に転職したD氏を除いた7名のベトナム人エンジニアが活躍している。

4-7 採用選考の方法

KVBが実習生に求める人材像は、担当する機械の操作以外にもたえず周囲に目を配ることができ、積極的で明るい人物である。採用については、企業側・応募者側双方の希望や条件をもとに監理団体と送出機関がある程度の絞り込みをおこなったうえで、採用予定数の4倍程度の候補者に対して、筆記試験・体力テスト・

面接をおこない決定する。KVBでは社長がベトナム現地で面接に当たる。

同社が実習生採用時に重視する第一の要素は仕事の能力で、評価には内田クレペリン検査の結果を用いる¹⁰。この検査は実施する株式会社日本・精神技術研究所によれば、能力面の特徴と性格・行動面の特徴をはかるもので、能力面の特徴は知能との相関が高く、与えられた作業の処理速度、対応できる仕事の複雑さの度合いを表すとされている。これにベトナムでの業務経験を加味する。第二の要素は性格や人柄で、面接までにあらかじめKVB独自の質問票に回答させ、面接時の参考にしていく。質問票は20項目の設問からなり、日本語とベトナム語の二か国語で表記されている。設問では、明るさ・積極性・団体生活への適応などの自己評価に加え、実習費用の支弁方法・実習の目的・帰国後の目標などを問う。これらを総合評価したうえで、最終的には社長の「勘」によって決定するが、優先順位付けと検査結果や事前質問票を用いた評価基準は明確である。

4-8 送出機関の指定とKVBのブランディング

KVBが実習生派遣を受ける監理団体である精密金属部品製造協同組合は、ベトナム内でも複数の送出機関と連携し、主力とする送出機関は研修方法等の条件により年々更新している。同協組の事務局長によれば、一般に、実習実施機関である企業から送出機関の指定はされないため、その時に最良と考える送出機関を用いることが多い。しかし、KVBでは、初期の受入

10 内田クレペリン検査は「作業検査法」と呼ばれる心理検査である。1桁の足し算を15分間ずつ2回、計30分間の計算を受験者におこなわせる、作業量から能力面の特徴を、作業曲線と誤答から性格・行動面の特徴を分析する。

れに用いた送出機関をこれまでの全期間にわたって指定している。理由は、選考方法や研修などのサービスに満足しているからであるが、つきあいが長期化することで、送出機関との信頼関係も構築されている。実習予定者に対しては、内定者の家族の安心や、実習開始まで内定者が来日を楽しみにできるようにとの配慮から家族会（内定者とその家族を招待した食事会）を行う。また、修了生との交流としては、社長が渡越の際には修了生とのOB会を催し、修了生の近況を知るとともに現地情報を収集する。このほか、ベトナム人実習生と日本人社員の関係構築の意図から2017年には社員全員で訪越し、研修所や送出機関を見学している。

前述の精密金属部品製造協同組合の事務局長によれば、通常は技能実習の応募者は実習先の中小企業について情報を持たないことがほとんどだが、親類や応募者のコミュニティから良い評判を聞きつけてKVBで働きたいと希望する者がいるとのことである。

5. 事例の考察

事例は、技能形成に成功している企業であるといえる。8人の実習生全員が複数の機械操作を覚え、かつ7人の実習生が1つ以上の機械について他者への指導可能なレベルに達している。効果的な実習は、実習生の様子の確認や繰返しの指導（C氏のいう「放っておかない」こと）や、デモンストレーションによる指導（B氏）などの日本人社員の努力と、ベトナム人エンジニアのサポートによる相互補完的な指導に体系化されつつある。

また、ベトナム人管理職の存在も大きい。E

氏は技能実習を修了後にエンジニアとして採用され、リーダーを経て管理職に昇格したが、E氏の存在はキャリアパスの一例として技能実習生の眼前に示されている。日本でのキャリア構築は制度目的に完全に沿ったものとはいえないが、技術者として活躍する同国人が身近にいることは実習を真摯に受けるインセンティブになると考えられる。実際に就労ビザを取得するには学歴要件を満たす必要があり、大卒と同等以上の学歴が必要だが、同社の実習生には比較的高学歴の者が多く、表4に示したように現在実習中の8名のうちでは3名が大卒、1名が短大卒、4名が高校卒業である。学歴要件を満たす者にとっては、エンジニアとしての再来日は将来のキャリアの具体的な選択肢となる。その他の者にも帰国後に学位を取得しエンジニアを目指す方法がある。

事例企業の実習生に学歴の高い層が相当数含まれている。ベトナムで短期大学や大学卒業の若年層の数が増えていることも一因だが、同社では採用条件として学歴を重要視していないにもかかわらず高学歴層が集まる理由として次の二点が考えられる。まず、採用時に内田クレペリン検査の結果を最重視することである。知能との相関が高いとされる同検査を第一要素とすることで、学歴の高い応募者が選考に残りやすいというのが考えうる第一の理由である。次に、送出機関および送出国の研修所における技能実習生応募者コミュニティでの魅力的な実習先としてのブランドを事例企業が確立していることがある。一つの送出機関を継続して指定することで、修了生から送出機関や応募者コミュニティに情報が伝わり、同社の実績が蓄積され

評判が広がる。毎年ベトナムで実施しているOB会や家族会も、会社のイメージアップに一役買っていると見られる。これが考えられる第二の理由である。以上の相乗効果で、高学歴で能力の高い外国人材が採用され、満了後も良好な関係を続けてベトナムでの評判を高めるという好循環が生まれている。

以上のように、送出機関の指定や、修了者・内定者との関係構築の工夫、採用時の評価基準の明確化などにより質の高い実習生を採用したうえで、日本人社員とベトナム人社員による指導と実践により、複雑な機械操作を含む精密加工の技能形成に成功している。社内での実習生への高い能力評価が効果的な実習につながり、実習生を取り巻く好循環が生まれることを示唆するものである。

6. むすびにかえて

本稿の前半では、外国人技能実習制度の成立と制度改正の推移を、主に中小企業の労働力不足との関係から概観し、中小企業が同制度を利用して外国人技能実習生を受け入れられるようになった過程、改善された問題点、今なお残る課題についてまとめた。

本稿の後半では、外国人雇用をおこなう東大阪市の精密加工中小企業を取り上げ、技能実習生が機械操作を含む仕事内容を他者への指導可能な水準にまで育成されている事例を紹介した。この背景には、社内での技能実習生への期待の高さと、日本人社員による指導とベトナム人エンジニアによるサポートとの相互補完的な体制があった。また、技能実習を修了したベトナム人をエンジニアとして再雇用することの

メリットもみられた。紹介事例は、外国人技能実習生の育成・活用の優良事例といえるだろう。

中小企業の立場に立てば、自社で育成した技能実習生に長く働いてもらうことが望ましい。また、技能実習生の立場からも、キャリアアップの道筋が示されていることは技能習得意欲を保つのに有効ではないか。しかし、ここには制度と実情の矛盾が隠されている。技能実習制度の本来の目的は開発途上地域等への技能等の移転による国際協力の推進とされており、ここに矛盾が生じる。日本で継続雇用することを念頭に置いた人づくりは、いかに熱心な教育訓練がなされていても、制度がうたう目的とはずれてしまう。なお、実習生と受入れ企業の片方あるいは双方が、単なる労働のみを目的として技能形成に取り組まないようなケースも先行研究や報道で多数とりあげられ、批判の的となってきた。

特定技能はこのような矛盾を解消し、とくに深刻な人手不足の分野に純粋な外国人労働力を受け入れるものであるが、特定技能制度と技能実習制度との関係性は代替的というより階層的である。技能実習2号までの3年間の実習を修了した者からの移行が認められており、技能実習3号に匹敵する技能が期待されている。現在多く受け入れられている技能実習1号や2号に同等する未熟練労働力の受入れについては、代替する制度が存在しない。

なお、特定技能はあくまで即戦力としての雇用であるため、期待水準の技能に到達するまでの研修の義務は、派遣元にも受け入れ側にもない。今後もしも特定技能の対象範囲が、現在カバーされていない未熟練労働に拡大され、これ

に技能実習制度が入れ替えられた場合には、未熟練の外国人材を雇用しつつ育成する制度は失われることになる。制度目的と実情の矛盾は解消されることになるが、未熟練の層を単純労働に固定する制度が、日本の社会にとって問題がないかどうかは慎重に検討されるべきである。

【参考文献】

- 明石純一（2016）「現代日本における外国人労働者受け入れをめぐる政策過程」『筑波法政』40：101-123.
- 赤松健治（2019）「高齢・長寿化社会と中小企業の高齢者雇用」『商工金融』69（6）：24-58.
- 安藤光義（2014）「露地野菜地帯で進む外国人技能実習生導入による規模拡大：茨城県八千代町の動向」『農村と都市をむすぶ』64（2）：24-31.
- 上林千恵子（2009）「日本の外国人労働者の類型とその現状」『農村と都市をむすぶ』59（1）：20-30.
- 上林千恵子（2015）『外国人労働者受け入れと日本社会：技能実習制度の展開とジレンマ』東京大学出版会.
- 軍司聖詞（2015）「家族経営と外国人労働力：農業分野における外国人技能実習制度の現状からみて」早稲田大学大学院人間科学研究科博士論文
- 軍司聖詞（2017）「寒冷地における外国人技能実習生受入れの現況と受入れ遅延リスクへの対応－長野県A村C事業協同組合のフィリピン人実習生斡旋事

謝辞

本稿の執筆にあたり、ご多忙のなか調査にご協力いただきました木田バルブ・ボール株式会社、精密金属部品製造協同組合の皆さまに心より感謝申し上げます。なお、本文中のすべての見解は筆者によるものであり、残された一切の誤謬は筆者の責に帰するものです。

- 例－」『農業経済研究』54（4）：36-41.
- 弘中史子（2019）「人手不足下での企業成長－中小製造業の海外生産を軸として－」『商工金融』69（7）：6-20.
- 堀口健司編（2017）『日本の労働市場開放の現況と課題 農業における外国人技能実習生の重み』筑波書房.
- 中小企業庁（2020）『2020年版中小企業白書』
- 中小企業庁（2019）『2019年版中小企業白書』
- 中小企業庁（2005）『2005年版中小企業白書』
- 農林水産省（2019）『平成30年度食料・農業・農村白書』
- 厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」
- 日本政策金融公庫「農業景況調査（令和2年1月調査）」
- 公益財団法人国際研修協力機構（JITCO）ウェブサイト
- 認可法人外国人技能実習機構（OTIT）ウェブサイト

ラテンアメリカにおける 農業経営の革新

清水 達也

(ジェトロ・アジア経済研究所)
(ラテンアメリカ研究グループ長)



国際市場において、食料供給国としてのラテンアメリカ諸国の重要性が高まっている。新興国における需要の増加を受けて、ブラジル、アルゼンチンなどの国々は、大豆やトウモロコシなどの飼料作物のほか、牛肉や鶏肉など農畜産物の生産と輸出を2000年代以降大幅に増やしている。その結果、飼料作物や食肉の供給では、米国と並ぶ世界最大級の供給地域となった。

需要の増加をうけて、ラテンアメリカの農業生産者はどのように対応し、農業生産を増やすことができたのか。本稿ではラテンアメリカで農業生産が拡大した要因を概観したあと、生産の担い手である農業経営体の規模拡大と、それを可能にする農業経営におけるさまざまな革新について報告する。

経済改革と新しい技術の導入

ラテンアメリカ諸国は、広大な国土や作物の生育に適した気候など、もともと農業生産のための資源に恵まれていた。さらに1990年代以降の経済改革と新しい技術の導入で、これらの資源をより集約的に利用できるようになった。その結果、2000年代に入って新興国の食料需要が増加すると、これに素早く対応して供給を増やした。

まず経済改革についてみてみよう。1980年代の対外債務危機とそれによるハイパーインフレーションから脱するために、ラテンアメリカ諸国は経済改革を実施した。このうち農業生産に大きな影響を与えたのが、農地利用に関する制限の撤廃や貿易の自由化である。前者により、農地の貸借や売買が進んだほか、企業が大規模に農地を取得できるようになり、輸出向け農業生産への投資が進んだ。そして後者により、農業機械や農薬などの資本財・投入財をより安く国外から調達できるようになったほか、生産した農産物の輸出市場が広がった。

次に新しい技術の導入である。アルゼンチン・ラプラタ川流域のパンパやブラジル中西部のセラードでは、不耕起栽培と遺伝子組み換え作物を組み合わせた技術体系の導入により、大豆やトウモロコシの大規模な生産が広がった。不耕起栽培とは、農地を耕起することなく種をまいて作物を育てる農法である。これにより、農地を耕起する作業が省けるほか、土壌流出や水分蒸発による土壌劣化を防ぐことができる。しかし耕起をしないために雑草を取り除くことができない。作物を痛めずに除草するには、複数の種類の農薬を散布する必要があるが、生産費用が高くなっていた。この問題を解決したのが、特定の農薬に耐性を持つ遺伝子組み換え作物である。不耕起栽培と遺伝子組み換え作物を組み合わせることで、これまでよりも農薬散布の回

数や農作業にかかる日数を減らして、生産コストを削減し、二毛作でも十分な生育期間を確保できるようになった。

大規模農業経営体の出現

経済改革や技術導入により、アルゼンチンやブラジルでは、家族経営の規模を越えた大規模農業経営体による生産が増加した。

まずアルゼンチンでは、ネットワーク型生産と呼ばれる新しい経営体が現れた。同国の伝統的な家族経営では、農場主が自己資金や外部から融資を受けて種子や農薬などの投入財を調達し、所有する農業機械と雇用労働力を用いて農業生産を行っていた。しかしこの方法では、天候不順や病虫害による不作や市況の変化による価格下落など、すべてのリスクを農場主が負うことになる。2000年代初めに同国を襲った経済危機により、多くの農場が債務を返済できず、経営が立ちゆかなくなった。そこに現れたのがネットワーク型生産である。農業資材業者などが中心となって農業生産企業を設立し、生産に必要な資源を所有している人々から、その資源を現物出資の形で調達した。例えば、地主から農地、資材業者から投入財、農業機械とオペレーターを抱えるコントラクターから農作業サービス、農業技術者から栽培管理業務などを調達した。欧米の年金基金から資金を調達する事例もあった。そしてそれらを組み合わせて大豆などの農産物を生産し、販売後に出資の割合に応じて利益を分配した。出資者間で生産や販売のリスクを分担するこの方法は、「共同播種」(pool de siembra)とも呼ばれ、2000年代に広がった。この中心となる農業生産企業は、1社で数万～数十万ヘクタールで生産を行うまでに経営規模を拡大した。

ブラジルでも企業の形態をとる大規模な経営体が出現した。1970年代以降に伝統的な農業地帯である南部から、それまで農業生産が行われていなかった中西部のセラードへ、農業生産者が入植した。平らな土地が広がる地域を新規に開拓したことから、当初から数百ヘクタール規模の家族経営が中心であった。家族と数人の雇用労働者を抱えるこの地域の平均的な農場の経営規模は、大型農業機械の導入が進んだことで、2000年代初めまでに1000ヘクタール程度まで拡大した。さらに、国際市場において農産物需要が増加した2000年代半ば以降は、国内の大規模生産者の成長や外国からの投資により、企業の形態をとる大規模な経営体が出現した。1社で数万ヘクタールの農場を複数所有し、合計で数十万ヘクタールの規模で大豆、トウモロコシ、綿花、サトウキビ、肉牛などを生産している。

このような大規模農業企業は、数の上ではまだ限られている。しかし、経営に行き詰まった小規模農場や後継者が見つからない農場を吸収しながら、農業生産において重要な位置を占めるようになっている。

経営規模拡大の問題

農業経営体の経営規模と競争力の関係を考える際に、規模が大きくなれば競争力が高くなると考えるのが一般的である。農業機械を効率的に利用するためには、その能力に見合った規模が必要になるし、投入財の購買や収穫物の販売では規模が大きい方が交渉を有利に運べる。しかし家族経営を越えて規模を拡大すると、今度は別の問題が生じる。それは、農場をめぐる

所有・経営・労働の分離にともなうエージェンシー問題である。家族経営と企業経営の農場を比べながら、この問題について考えてみよう。

零細な家族経営なら、農場主が自ら経営と農作業を担う。つまり所有・経営・労働が一致している。所有者である農場主は、自らの利益最大化を目指して資源を配分し、経営や労働に取り組む。購入した種子、肥料、農薬の有効な活用を図るのはもちろん、販売価格が高くなるように良い状態で農産物を収穫するために、深夜から早朝にかけて集中的に作業をすることもある。このような経営努力を行うのは、経営や労働による努力の成果が農場の収益としてすべて自分や家族に返ってくるからである。労働者を雇用しても農場主の目の届く程度であれば、状況はそれほど変わらない。

これに対して、先に挙げたようなラテンアメリカの大規模な農業企業では状況が大きく異なる。家族経営が成長した企業では農場主が経営を担っている場合もあるが、世代交代や規模の拡大により、経営全体やその一部を所有者家族以外が担うこともある。また、外国資本が設立した企業や上場企業の場合には、外部から招いた専門経営者が経営を担う。これらの農業企業では、経営者と労働者が異なるだけでなく、両者の間に管理者が置かれることも多い。このように所有者、経営者、管理者、労働者が分離し、それぞれが自分の利益最大化のために行動すると、農場全体としての利益が低下したり、そこなわれたりする恐れがある。これが大規模農業企業におけるエージェンシー問題である。製造業とは異なり農業は、労働者が広い農場に分散して作業すること、そして天候や病虫害などの影響で労働の投入が収穫量という成果に結びつかないことがあることから、労働の監視や評価が難しい。大規模農業企業が成長するには、このようなエージェンシー問題の克服がカギとなる。

大規模農業企業の経営管理

ここでは、2018～2019年にブラジル・セラード地域の大規模農業企業を対象に実施した聞き取り調査の結果をもとに、労働の監督や労働環境の整備に関する経営管理上の革新について紹介したい。

まず労働の監督では、業務手順の整備、作業品質の計測、作業の進捗状況の把握を取り上げる。業務手順（business process）とは、農場の業務規則とそれを監督する仕組みを指す。生産現場では、高価な農業機械や部品のほか、農薬や肥料など高い経済的価値を持つものが多い。労働者がこれを無駄に利用したり無断で持ち出したりすれば、生産費用が上昇する。農場ではこれを防ぐために、資材の調達や管理の手順を定め、コンピューターシステム上でそれを管理する仕組みを作っている。農業企業は各農場に、全体を統括する農場マネジャーを、その下に農業生産に責任を持つ生産マネジャーと農場運営に責任を持つ管理マネジャーを置いている。この管理マネジャーの役割が業務手順の運用である。例えば農薬を散布する場合には、生産マネジャーが散布する区画の場所や農薬の種類と量などの作業指示を事前にシステムに登録する。作業当日に管理者や作業者は必要な機械や資材を受け取るために倉庫に向く。倉庫の担当者がシステム上で生産マネジャーからの作業指示を確認し、管理者や作業者に機械や資材を渡す。その際、管理者や作業者は指紋スキャナーで受領確認を登録する。これによって、いつ、誰が、どの作業に、何の資材をどれくらい使ったかを管理している。このように業務手順

を定め、それを運用する組織を整備することで、資材の無駄な利用や不正な持ち出しを防ぐとともに、作物ごとの正確な生産費用を把握することが可能になる。

作業品質の計測とは、播種、農薬散布、収穫などの農作業の生産性の計測である。収穫作業を例に説明しよう。オペレーターが操作する収穫機（ハーベスター）にはGPSや各種センサーが備わっており、収穫作業を行う区画の位置、ハーベスターの速度、収穫量、時間を記録する。これに加えて、係員を収穫後の圃場に派遣して刈り残しの量を記録する。これらの情報をシステム上で統合し、各区画の単位面積あたりの収量だけでなく、各オペレーターの収穫作業の効率など、作業の品質も評価している。

農作業に関わるデータは1日の終わりには各農場の事務所のコンピューターを通して、農業企業の基幹業務システム（ERP）に入力される。都市から離れていて固定電話も携帯電話も通じない農場もあるが、その場合には企業が設営した無線通信網でネットワークに接続している。こうすることで、都市にある農業企業の本社でも、農作業の進捗や作物の生育の状況が常時把握できるようになっている。

労働環境の整備

雇用労働者の労働の質を高めるには、働くための動機付けも重要である。それに必要なのが労働環境の整備である。大規模農業企業は、職場環境や福利厚生を整備を進めるほか、人材評価と処遇への反映を行うことで、労働者の定着と生産性の向上を試みている。

大規模な農場の多くが都市から離れているため、企業は農場内に宿泊施設を設けるほか、通勤のためのバスを運行している。農場内に食堂を設けて食事を提供するのも一般的である。また、従来は農場主との口頭の合意が一般的だった雇用条件については、契約書を取り交わすようにしている。一部の企業は、教育水準、経験年数、職場でのパフォーマンスなどを評価して待遇を決める制度を導入している。このほかにも、通信教育の受講の支援や、勤続年数に応じた報奨旅行の制度を設ける企業もある。

このように、業務手順の整備、作業品質の計測、作業の進捗状況の把握や労働環境の改善により、所有者、経営者、管理者、労働者の目標ができるだけ一致する仕組みを取り入れることで、エージェンシー問題の克服を図っている。

これらの経営管理手法は農業以外の分野では以前から用いられており、それ自体は新しいものではない。しかしこれまでは、農業の特殊性が強調され、これらの経営管理手法の導入が進んでいなかった。そのなかでラテンアメリカの大規模農業企業は、他産業で用いられる手法を農業にあわせた形にして導入し、それぞれの地域や作物にあった最適な経営規模や経営体の形態を追求している。まだ試行錯誤の段階ではあるが、いくつかの大規模農業企業は成長を遂げつつある。

なお、本稿の内容については2020年度内にアジア経済研究所が刊行予定の電子書籍、清水達也編『次世代の食料供給の担い手：ラテンアメリカの農業経営体』を参照していただきたい。アジア経済研究所のウェブサイトより無料で入手できる予定である。チリの輸出向け果樹栽培における雇用労働の管理や、ブラジルとアルゼンチンの穀物生産における外部からの資金調達を分析した論文も収録している。

海外からの所得の動向

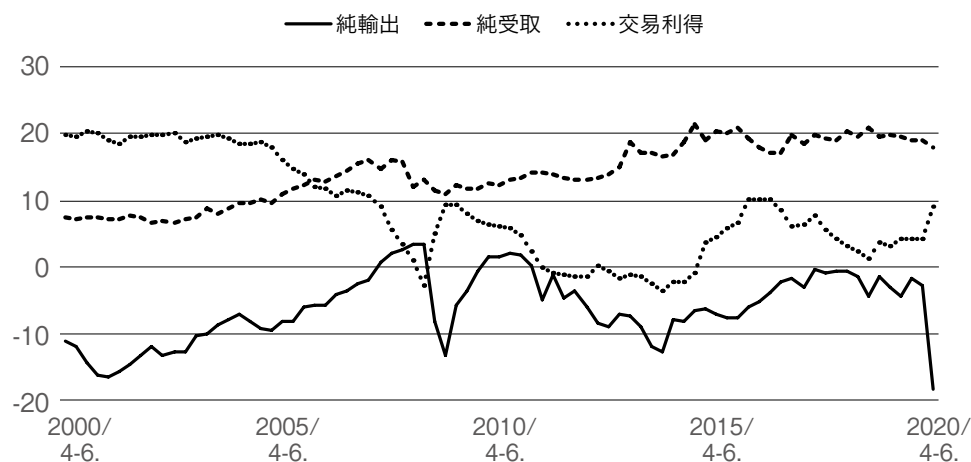
わが国の経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい状況にある。9月8日に発表されたGDP速報では2020年4-6月期の実質GDP（2次速報値、季節調整系列）は前期比▲7.9%（年率換算▲28.1%）と劇的に減少した。国内だけでなく世界中で経済活動が停滞したため外需の落ち込みが大きく、外需のGDPへの寄与度は▲3.0%、うち輸出▲3.1%となっている。

ところでGDP統計は過去にはGNP統計として発表されていたが、GNPには海外からの所得の受取や支払が含まれていた。国内で生み出される付加価値ではないためGDPには含まれないが、海外からの所得の増減も国内の景気と無関係ではない。現在のGDP統計では「参考」として公表されているのでみると、まず規模的には4-6月期の輸出70.8兆円に対し、海外からの所得（受取）は30.1兆円と、規模的にかなり大きいといえる（いずれも実質、季節調整系列、以下同じ）。なお輸入は89.2兆円、海外からの所得（支払）は12.2兆円で、純輸出（輸出-輸入）▲18.4兆円に対し、海外からの所得の純受取（受取-支払）は17.9兆円となる。さらに実質所得（=購買力）が全体としてどのように推移しているのかをみる場合には、交易条件（輸出入価格の差）の変化に伴う実質所得の変化（=交易利得）も加える必要がある。わが国は原材料（特に原油）を輸入する一方、自動車などの製品を輸出していることから、原油価格や円相場の動きが影響する。4-6月期の交易利得は9.1兆円とプラスであり、これも無視できない規模である。

海外からの所得の純受取と交易利得の推移を示したのが下図である。これをみると、純受取は過去から安定した推移を辿っており、緩やかな上昇トレンドがみられる。一方、交易利得は原油価格等の影響を受けて変動してきているが、最近はやや改善の方向にある。足元では両者ともに純輸出の大きな落ち込みをカバーしている様子がうかがわれる。

（商工総合研究所 主任研究員 赤松健治）

海外との取引の推移（国民経済計算ベース、実質）



（資料）内閣府「四半期別GDP速報」（2020年4-6月期・2次速報）

（注1）実質（2011暦年基準）、季節調整系列、兆円

（注2）純輸出=輸出-輸入、純受取=海外からの所得（受取）-海外からの所得（支払）

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

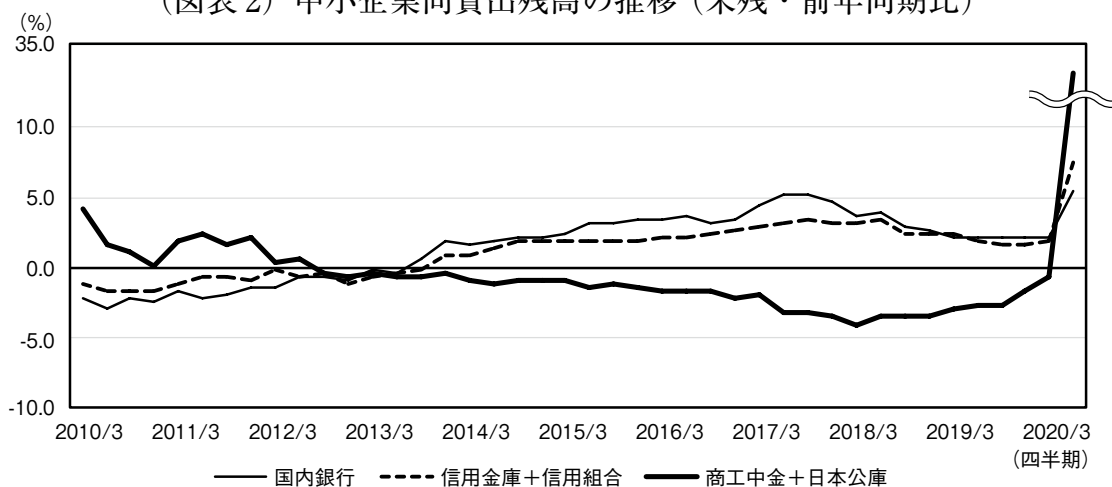
(2020年6月末)

(単位: 億円, %)

			総 貸 出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B)	中小企業向 (B)構成比	
								(A)		
国 内 銀 行 合 計			5,380,806 (6.1)	3,496,509 (8.5)	2,160,417 (5.5)	1,460,744 (1.9)	294,498 (1.8)	61.8	71.2	
中小企業 専門金融 機関	民間 機関	信 用 金 庫	751,338 (5.1)	493,626 (8.0)	493,626 (8.0)	203,171 (0.4)	54,541 (▲1.1)	100.0	16.3	
		信 用 組 合	121,093 (5.5)	121,093 (5.5)	121,093 (5.5)	—	—	100.0	4.0	
		計	872,431 (5.2)	614,719 (7.5)	614,719 (7.5)	203,171 (0.4)	54,541 (▲1.1)	100.0	20.3	
	政府 系 機関	商 工 中 金	90,870 (10.8)	90,859 (10.8)	90,859 (10.8)	9 (▲10.0)	2 (0.0)	100.0	3.0	
		日本政策金融公庫	中小企業事業	70,396 (33.0)	70,396 (33.0)	70,396 (33.0)	—	—	100.0	2.3
			国民生活事業	96,229 (64.1)	96,229 (64.1)	96,229 (64.1)	—	—	100.0	3.2
			小 計	166,625 (49.3)	166,625 (49.3)	166,625 (49.3)	—	—	100.0	5.5
		計	257,495 (33.0)	257,484 (33.0)	257,484 (33.0)	9 (▲10.0)	2 (0.0)	100.0	8.5	
	合 計		1,129,926 (10.4)	872,203 (13.9)	872,203 (13.9)	203,180 (0.4)	54,543 (▲1.1)	100.0	28.8	
総 計			6,510,732 (6.8)	4,368,712 (9.5)	3,032,620 (7.8)	1,663,924 (1.7)	349,041 (1.3)	69.4	100.0	

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
 2. () 内は前年同月比増加率
 3. 特別国際金融勘定（オフショア勘定）にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定（国内店向け）の合計
 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下（卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品賃貸業等は資本金50万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50万円または常用従業員50人以下）の企業に対するもの
 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出は全額「中小企業向」とみなした
 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付（直接扱）、中小企業事業は公庫貸付（代理貸付を含む）および設備貸与機関貸付の合計
 (資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」（日銀HP10月14日閲覧）、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」（同協会HP10月14日閲覧）、日本政策金融公庫「業務の概要」（公庫HP10月14日閲覧）、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移（末残・前年同期比）



- (注) 図表1の(注)5~8に同じ
 (資料) 図表1に同じ

次号 予告 [2020年 12月号]	巻頭言	EVベンチャーの躍動とその意義	東京大学社会科学研究所教授 丸川知雄
	論文	Covid-19による外出制限が フランスの中小企業経営者の健康に及ぼした影響	関西大学社会安全学部教授 亀井克之 フランスモンペリエ大学経営学部教授 オリビエ・トレス フランスAMAROK プロジェクト・マネージャー 影浦ちひろ
	論文	日本の中小企業の存続戦略	東京理科大学大学院講師 岸本太一
	中小企業の目	新産業「トレーラーハウス」による地方創生と防災	株式会社カンバーランド・ジャパン代表取締役 原田英世
	論文	中小企業の財務動向の変遷	商工総合研究所主任研究員 赤松健治
	論壇	インドにおけるアパレル産業	国際ファッション専門職大学専任講師 川中 薫

編集後記

▶特集論文は、先月に続き「日本のファミリービジネス」を採り上げました。浅羽教授他は顕在化している中小企業の事業承継問題（後継者難）に対して、実証分析を行っています。また太宰准教授はコーポレートガバナンスの観点から見たファミリービジネスの課題について論じています。国内の多くの中小企業がファミリービジネスともいわれており、ファミリービジネスならではの特性を整理することも有用ではない

でしょうか。

▶今年度の中小企業研究奨励賞・中小企業懸賞論文・中小企業組織活動懸賞レポートは受付を終了いたしました。今年度も多数のご応募ありがとうございました。審査結果の発表は2021年2月を予定しております。

▶10月26日をもちまして、当財団の事務所を移転いたしました。移転後につきましてもよろしくお願いいたします。（J小林）

商工金融 2020年11月号（第70巻第11号 通巻828号）

発行日 2020年11月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

印刷所 金山印刷株式会社

（禁無断転載）

【住所変更のお知らせ】

2020年10月26日より事務所を上記に移転しております。

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2020/2021

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版86ページ 定価 本体1,000円+税

ISBN978-4-901731-35-5-C2033

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小機械・金属工業の動向

1. 業態パターン・生産品の形態
2. 発注先・主力納入先との関係
3. 海外生産・IT活用

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移
4. 製造業の出荷額・付加価値額に占める地位
5. 卸売業・小売業の販売額に占める地位 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業関連統計

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(5620)1691(代) FAX 03(5620)1697

商工総研