

円滑な事業承継に必要なこと

村 上 義 昭
(大 阪 商 業 大 学)
(総 合 経 営 学 部 教 授)



円滑な事業承継とは

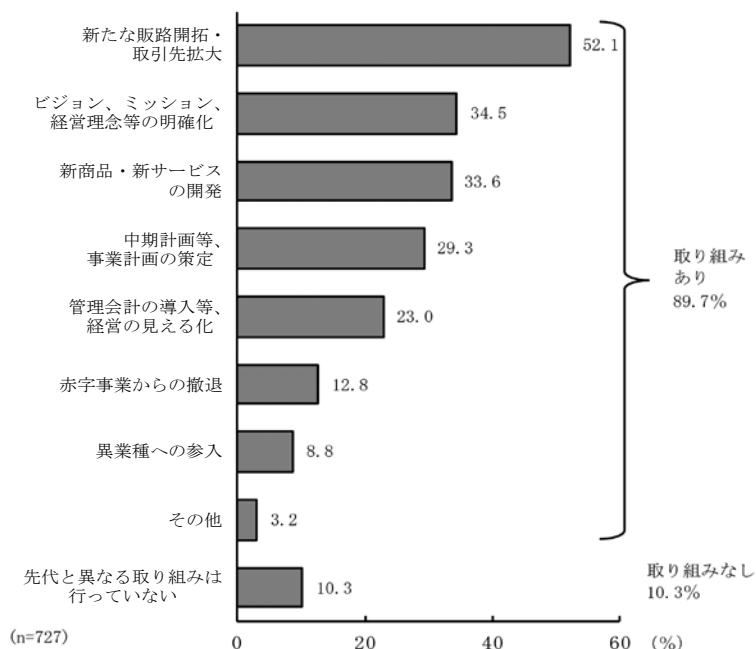
多くの企業は創業時点の経営環境に最もふさわしい形態で事業を始める。しかし、時間の経過とともに経営環境は変化することから、やがて事業形態と経営環境との間に乖離が生じるようになる。例えば商業の立地である。かつては最適な立地は駅前や中心商店街であったが、やがて郊外ロードサイドへと移り、いまや取扱商品によってはインターネットの仮想店舗へと変化した。創業当初には望ましかった立地が、必ずしも現在の経営環境にふさわしいものではなくなっている。

一般的に、業歴が短い企業ほど成長率が高く、業歴が長くなるにつれて成長率は低下する*1。その背景の一つとして、事業形態と経営環境との間の乖離が時間とともに広がっていくことがあるのではないだろうか。

このような乖離を修正するのが後継者の役割である。大企業では経営者は平均7年程度で交代するといわれているが、中小企業の場合、経営者が代わるのは20～30年に1度のことであろう。だとすれば、事業承継は、経営を見直して新たな取り組みを行うことで乖離を修正する好機である。

実際に、東京商工会議所が実施した「事業承継の実態に関するアンケート調査」

(図1) 承継後5年以内に行った経営上の新たな取り組み
(3つまでの複数回答)



資料：東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査（2017年）」（表2まで同じ）
(注) 1990年～2015年に事業を承継した企業を対象に集計した（表2まで同じ）。

1 例えば、FUJII, SAITO and SENGU (2017) "The Dynamics of Inter-firm Networks and Firm Growth" RIETI Discussion Paper Seriesでは、東京商工リサーチの企業データベースをもとに、企業年齢と売上成長率、従業員数成長率などが負の関係にあることを図示している。

(2017年) *²によると、9割近くの後継者が承継後5年以内に新たな取り組みを行っている(図1)。「新たな販路開拓・取引先拡大」が52.1%と最も多く、「ビジョン、ミッション、経営理念等の明確化」(34.5%)、「新商品・新サービスの開発」(33.6%)が続く。そして承継前

後の業況の変化を見ると、新たな取り組みを行った企業は「良くなった」とする割合が、取り組みを行っていない企業と比べて明らかに高い(図2)。

事業承継の本質は、後継者が事業と経営環境との間に生じた乖離を修正することにある。こう考えると、円滑な事業承継とはたんに企業の所有権を円滑に移転することだけでは不十分である。後継者が経営を見直し、新たな取り組みを行いやすい環境を整えることが重要だ。

後継者が新たな取り組みを行いやすい条件

では、どのようにすれば、後継者が事業を引き継いだ後に経営上の新たな取り組みを行いやすくなるのだろうか。

表1は統計的手法を用いて、その要因を推計したものである。「取り組みあり」を1、「取り組みなし」を0とするダミー変数を被説明変数としていることから、説明変数の限界効果の符号が正であれば取り組みを促進することを意味する。なお、推計にあたっては企業規模*³、業種、承継時から5年間の実質経済成長率(年率)をコントロールしている。

まず承継時の後継者の年齢を見ると、限界効果は有意な負の値である。その絶対値は大きくはないものの、年齢が高まるほど新たな取り組みを行いにくくなることを意味する。

(表1) 後継者が新たな取り組みを行いやすい要因の分析

被説明変数：承継後5年以内に行った経営上の新たな取り組みの有無(取り組みあり=1、取り組みなし=0)		推計手法：プロビット分析		限界効果	頑健標準誤差
説明変数	承継時の後継者の年齢(歳)			-0.004	0.001 ***
	後継者から見た先代経営者との関係(実の親=1、それ以外=0)			-0.021	0.023
	後継者の独立性	承継後の先代経営者の関与(事業面で関与=1、事業面で非関与=0)		0.049	0.019 **
		同上(財務面で関与=1、財務面で非関与=0)		-0.046	0.024 **
	企業規模	後継者が保有する株式割合(50%超=1、50%以下=0)		0.038	0.020 *
		資本金(1000万円以下=1、それ以外=0)		(参照変数)	
		同上(1000万円超5000万円以下=1、それ以外=0)		0.051	0.023 **
	業種(10分類)	同上(5000万円超=1、それ以外=0)		0.052	0.023 *
		承継時から5年間の実質経済成長率(年率、%)		(記載を省略)	
	承継時から5年間の実質経済成長率(年率、%)			-0.062	0.017 ***
観測数				714	
Waldχ ² 値				44.03 ***	
疑似決定係数				0.082	

(注) *は有意水準10%、**は同5%、***は同1%を意味する。

2 同調査では、東京商工会議所の会員企業を中心とする東京23区内の非上場企業等1万社にアンケートを郵送し、1,907社から回答を得た(すべて法人企業)。このうち、現在の経営者が2代目以降であり、1990年～2015年に経営者に就任した企業を対象に本稿の分析を行っている。なお、同調査には筆者も企画・分析に参加した。結果の詳細は、<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=113365>をご覧ください。

3 これは調査時点の資本金規模である。アンケートでは承継時点の企業規模を尋ねていないことから、従業員数と比べて大きく変化しない資本金を、承継時の企業規模を表す変数として代用している。

先代経営者が後継者の実の親かどうか説明変数に加えている。後継者にとって実の親にあたる先代経営者の経営を見直すことをためらったり、先代経営者は実子である後継者に遠慮なく意見を言ったりすることで、新たな取り組みを行いにくくなると考えたからだ。しかし結果を見ると、符号は負であるが有意ではなかった。

後継者の経営の独立性については三つの説明変数を用いている。一つは、承継後に先代経営者が事業面（取引先との交渉や商品・サービスの企画等）で経営に関与しているかどうかである。推計によると、有意な正の効果が存在し、事業面で関与している場合はそうでない場合と比べて、新しい取り組みを行う確率が4.9%高まるという結果となっている。承継直後の後継者は経営経験が浅いことから、経営すべてを担うとすると負担は重い。新たな取り組みどころではないかもしれない。そのようなときに、先代経営者が事業面の一部に関与してくれることで、新たな取り組みも行いやすくなるのだろう。

二つめは、承継後に先代経営者が財務面（資金繰りの管理、取引金融機関との交渉等）で経営に関与しているかどうかである。事業面との関与とは逆に、有意な負の効果が存在する。先代経営者に財布のひもを握られていると、後継者はやりたいことが自由にできないということだろう。

後継者の独立性を表す説明変数の三つめは、後継者自身が自社の株式の過半数を保有しているかどうかである。過半数を保有していれば、経営の独立性が高まり、新たな取り組みを行いやすくなる。推計においてもその通りの結果となっている。

コントロール変数も見ておきたい。企業規模については、資本金が大きい企業ほど新たな取り組みを行っている。販路拡大や新商品開発などの取り組みは、資金や人材など多くの経営資源を必要とする。規模の大きな企業ほど経営資源は総じて豊富であることから、このような結果になったと解釈できる。承継時から5年間の実質経済成長率については、年率換算した成長率が1%ポイント高ければ、新たな取り組みを行う確率は6.3%低下するという結果になっている。景気が良ければ、新たな取り組みの必要性が低くなるからだと解釈できる。

円滑な事業承継に向けて

以上の分析をもとに、円滑な事業承継に必要なことは2点指摘できる。

第1は、後継者が経営の独立性を適度に確保できるようにすることである。

承継後の経営に対する先代経営者の関与を見た二つの説明変数の分析によると、たとえば事業面に関与することで新たな取り組みに対して正の効果（+4.9%）があったとしても、財務面にも関与することで負の効果（-4.6%）があることから、ほとんど相殺されてしまう。したがって、①先代経営者は承継後の経営にあまり深く関与しないこと、②関与するとすれば事業面に限ることが望ましい、といえるだろう。また、後継者が自社の株式の過半数を保有することも経営の独立性につながる。たんなる税務対策だけではなく、承継後の発展のためにも、後継者に対する株式の譲渡を計画的に進めることは重要だといえるだろう。

ただし、後継者が独立性をある程度確保するということは、後継者に経営の多くを任せるこ

(表2) 承継時の平均年齢
(承継のタイミング別)

	承継時の平均年齢(歳)
ちょうどよい時期だった (n=395)	44.1
もっと早いほうがよかった (n=134)	50.5
もっと遅いほうがよかった (n=54)	39.6
わからない (n=152)	47.7

とでもある。したがって当然のことながら、事業を承継するまでに後継者の経営能力を育成することも重要である。

第2は、適切な時期に承継することである。推計によると、承継時の年齢が若いほど新たな取り組みを行う確率は高ま

る。とはいえ、上で述べたように後継者の経営能力を育成するには、それなりに時間がかかる。たんに若ければいいというわけではなく、承継の適齢期があるはずだ。アンケートでは、自身が承継したタイミングについて尋ねている。それによると「ちょうどよい時期だった」と回答した割合は53.7%を占め、その平均年齢は44.1歳であった(表2)。一方、「もっと早いほうがよかった」(構成比18.2%)は50.5歳、「もっと遅いほうがよかった」(同7.3%)は39.6歳であった。企業や後継者によって多少の違いはあるかもしれないが、承継の適齢期は40歳代前半であろう。

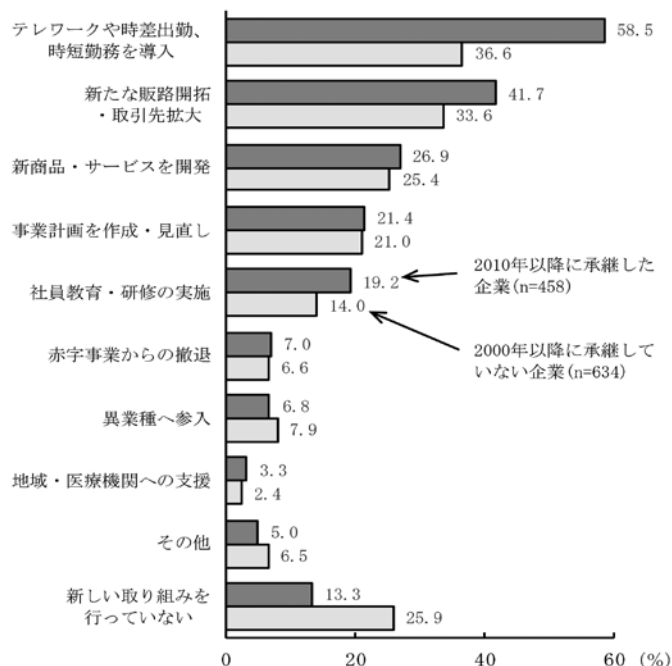
事業承継のタイミングとして一般的に重視されているのは、現経営者の引退年齢である*4。しかし承継に適齢期があることを考えると、現経営者の都合だけではなく、後継者にとって最適な承継時期も重視したうえで、事業承継に向けた計画を策定するべきである。

* * *

ここでは、事業と経営環境との間に生じた乖離を後継者が修正することを、事業承継の本質として論じてきた。さらにいえば、事業承継は非常時における企業の対応力も高める。東京商工会議所が2020年9月に行ったアンケート調査では、コロナ禍に対応する取り組みの有無を調べている。それによると、1990年以前に創業した企業のうち、2010年以降に承継した企業は2000年以降に承継していない企業と比べて、積極的な対応を図っている(図3)。

平時においても非常時においても、事業承継の重要性は変わらない。多くの中小企業が円滑な事業承継を目指していただきたい。

(図3) コロナ禍に対応する取り組み(複数回答)



資料：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート調査」(2020年)
(注) 1990年以前に創業した企業を対象に集計した。

4 例えば、中小企業庁(2016)「事業承継ガイドライン」では、「事業承継の準備には5年～10年程度を要することから、平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると、60歳頃には事業承継に向けた準備に着手する必要がある。」(pp.11-12)と論じている。