

地域文化の影響による事業承継の現状と課題

石川 和 男*

1 はじめに

近年、社会的に存在意義のある中小企業が後継者（承継者）不在のため、事業継続を断念するケースが増えている。政府はこの状況に対し、2011年以降、各都道府県に「事業引継ぎ支援センター」の設置を進め、2015年度末までに全都道府県への設置を行ってきた。ただ、同センターの設置は、都道府県を単位とし、これまで各地域に根ざしてきたさまざまな文化や当該地域に立地する企業の商圏などは考慮されず、これまでの多くの行政機関と同様の方法により、設置が進められてきた。他方、各都道府県への同センターの設置は、事業承継を親族中心に考え、枠組みが形成されてきた承継から第三者による承継を試行した動きと解釈することもできる。しかし、各地域においては、当該機関の設置についてはその認知が進まず、事業承継の新たな枠組みが生かし切れていない側面もある。

筆者は、2014年夏から約2年をかけて、各地の商工会議所や事業引継ぎ支援センターを訪問し、各府県における事業承継状況や課題について聞き取り調査してきた。各地域では事業承継が順調に進捗しない理由について、多々聞かれた。そこでは当該地域特有の事業承継に関しての文化や慣習のようなものの存在とそれらの強い影響力が感じられた。そこで本稿では、地域

*専修大学商学部教授

と地域文化の位置づけ、事業承継の現状、さらに承継する資産と後継者の関わりについて取り上げ、現在国が進めようとしている事業承継の枠組みについて検討する。その上で、地域文化や慣習と事業承継政策における齟齬、地域特性に対応した施策の可能性について考察していきたい。

2 地域と地域文化

(1) 地域と地域経済

地域は、自然科学までを包含した総合科学上の概念とされる。また、単なる空間ではなく、その上に人間が乗るかたちとなっている統合空間である。ただ、市場経済を対象とする狭義の経済学においては、地域概念は存在しない。一方、広義に地域概念を持ち出すと多様な人間の営為が包含されることになる。そしてその営為により、地域の拡がり異なるという問題が出てくる。したがって、地域概念は一義的ではなく、重層的なものとなる。さらに地域は、実態概念でなく、「計画をする」とか「政策をする」「運用をする」という場合、各立場により決定されるものである。そのため、ある地域を意味づける経済的な地域区分は便宜的なものであり、実態概念としての地域は確定できない。それは近代社会では多様な人々が各々行動するために、1つの完結的なシステムとしての地域はなく、非常に重層的、多層的になるためである（中村他

[1979] pp.124-125)。

地域経済は、市場レベルではまずローカル (local) がある。それはローカルにおいて生産、分配、消費されるレベルである。その次がリージョナル (regional) であり、首都圏や関東地方というレベルにおける生産・流通のシステムである。そして、ローカルでは小さ過ぎるため、リージョナルという発想が生まれたとされる (寺岡 [2014] p.233)。その上にナショナル (national) があり、国民経済レベルである。さらにはグローバル (global) レベルがある。つまり一般的に企業は、1つの地域を切り取ると、ローカル、リージョナル、ナショナル、グローバルなニーズを各々対象とすることになる。これらが重なり、重層的構造が形成される。ただ、中央集権というシステムは、すべてナショナルやインターナショナルにしようとする。そのため、ローカルあるいはリージョナルに処理する意識がこれまで欠けていた (中村他 [1979] p.126)。しかし最近では、これまでの流れとは逆方向にこれらローカル、リージョナルな視点がクローズアップされるようになってきた。

他方、企業の地域社会関係が意味を有することは、わが国でも比較的早くから認知されていたとされる。ただ、意識的・体系的な考察は行われてこなかった。企業の地域社会関係が科学的に研究され始めたのは、第二次世界大戦後において、アメリカでコミュニティ・リレーションズ (community relations) の名の下で取り上げられ、体系的な調査研究が試行されるようになって以降とされる。そして、企業と地域社会との関係は、経営者 (企業) が地域社会に働きかける側面、地域社会が経営に影響する側面の両方がある (竹中 [1962] pp.208-210)。したがって、地域社会が有する独特な空気が、当該地域に所在する企業の経営に反映されるのは当然のことといえよう。

(2) 文化の定義をめぐって

しばしば、さまざまな社会の現象を説明する際に「文化」という言葉が使用される。これまで文化自体の定義は試みられてきたが、その語が指示するものを追求するのは無益ともいわれる。それは文化という語 (言葉) で呼ぶ以外に言語化し得ない事物が、この世

界に存在しないためである。文化として言及される個々の事物は、必ず既にそれ自身に名前がある。つまり、文化は何かの名前ではなく、文化で書き語ることで何らかの効果が達成される修辭的な道具といえる。また文化は、人類学や他の隣接科学の述語でもあり、それ以上に社会一般で使用される日常語彙でもある。日本語で現在使用される文化の語は、カルチャー (culture)、クルトゥーア (Kultur) など、ヨーロッパの概念の訳語として明治時代以降に普及したものとされる (関本 [1998] p.21)。

また文化概念は、包括的で広すぎるため、厳密な議論に向かないともいわれる。しかし、それ以前に、主張、記述・分析かという乖離について考察しなければならない。20世紀の学者は、文化概念を記述・分析の道具とし、日常語彙での文化概念の本来の政治性を見えにくくしてきた。「日本文化」という文脈で語れる (語られる) 物事は、無限に存在している。個々の文化を個々の事物や現象が集積したシステムであるとすると、そこには外延がなく、日本文化として語られてきた言説の集積があるだけである。統計的には、日本文化の例として頻りに取り上げられた代表的な物事がある。これらの言説の集積は、人々の意識や行動に影響しているため、単に恣意的で無意味なわけではない。ただこれまで、日本文化論の文脈で取り上げられてきた集積が、日本文化とは言い切れない面もある。事例はいくら並べても、それ自体である学問の方法や体系とはならない。そこで文化論は、より抽象度の高い問題領域を求め、個々の社会集団ごとにおいて暗黙に習慣化した規則に文化を見ようとしてきた傾向が強い。ここでは、文化は約束であり、作り事として位置づけられる。そのため、約束事=規則の集積が文化論の源に存在している。それは挨拶の仕方、服装の社会的意味、その他あらゆる面に暗黙の約束が維持され、社会生活が成立していることを示している (関本 [1998] pp.24-30)。

また、人間の社会的な日常生活は、無数の暗黙の約束を相互に共有し、成立している。暗黙は、その約束が明瞭に意識され、明確に書かれているものではない。習慣化し、半ば無意識的に守られている社会的約束事の海に、多くの人々はともに浸かっているため、

この世界で安心して生きていられるとされる（関本 [1998] p.31）。したがって、特定地域において企業（会社）を経営し、そこで働くという日常的な人間の生活は、こうした社会的な約束が守られてきたことで継続してきたという理解もできる。事業承継もその例外ではない。つまり、企業やそこで行われる事業承継は、特に当該地域でしか活動をしていないような中小零細企業などは、特定地域での約束事を遂行してきたともとらえられよう。

(3) 地域文化とは

地域文化は、時代により相対的であるため、そこには文化あるいは地域文化に詳しい人による権威付けが必要となる（寺岡 [2014] pp.76-77）。また、地域文化も当該地域の経済基盤から独立して形成されるものではなく、地域産業構造や地元企業文化との密接な関係の中で形成されてきたものである。地域には、大企業の事業所や当該地域だけに立地する中小零細企業がある。地域文化は、このどちらかを選択する二者択一ではなく、地域の原材料を専ら使用し、地域において分業により成立してきた地場産業が、地域文化の象徴となる（寺岡 [2014] pp.129-130）。したがって、地域文化の象徴は、当該地域において事業を継続してきた中小零細企業にこそ、当該地域経済の担い手といえる面が色濃く打ち出されることになる。

また、地域社会のあり方も、地域経済に規定されている面がある。つまり、地域社会を具体的、日常的に形成するのは、当該地域での人々の生活である（寺岡 [2014] pp.180-181）。ただ、地域文化経済の創造には、複数の課題があるとされる。それでは地域文化は果たして経済によって創造可能なものであり、あるいは地域を文化経済の方向で創造可能なものであろうかという課題（問題）である。こうした問題を立てると、「地域文化」とは何であるのかという問題に突き当たる。換言すれば、文化と経済の関係という設問に突き当たることになる（寺岡 [2014] pp.225-226）。そして、このどちらが影響を与えるのか（与えているのか）、それとも相互に影響し合いどちらかとは言い切れないものであるのだろうか。

社会において産業は、①付加価値の創出（産業活動

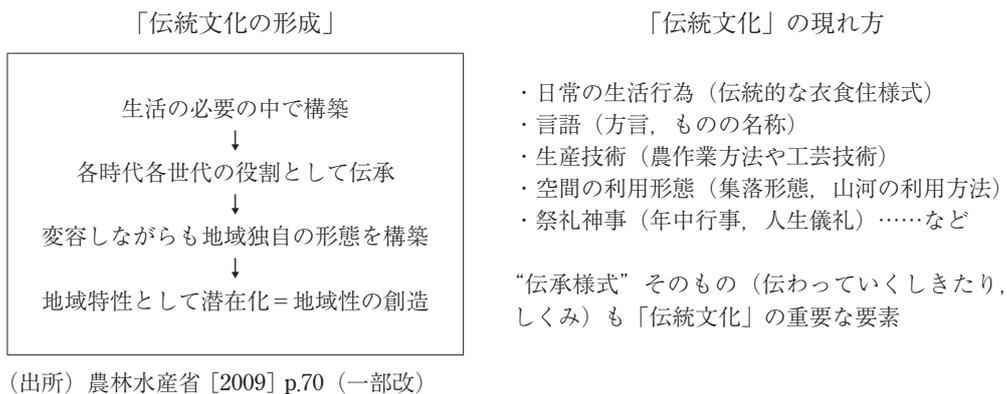
で産出される新たな価値であり、労働者は雇用と所得、企業は生産活動や技術革新などに必要な投資資金を獲得し、国民や地域住民に公共サービスを提供する財源を生み出す）、②精神的豊かさの創出（付加価値は人々に物質的豊かさをもたらし、産業活動は物質的豊かさに立脚した精神的豊かさの創出が目的である）、を行う。つまりある地域において、産業の一部を構成する企業は、地域個性の創出による地域の活性化という役割も有している。そのために地域産業では、中小企業の役割に着目する必要がある。これらは事業活動において、当該地域の企業や消費者と密接な関係を有する地域産業の担い手という側面である（河藤 [2011] p.21）。それゆえに、地域企業が地域産業を形成し、それら企業によって長年創出されてきたものが、地域文化を形成する一部となっているともいえよう。

(4) 地域で育成される後継者

地域の個性を発現している地域文化は、各地域で育まれた生活様式やしきたりである。それはその地域の人々が日々の生活で学習する行動基準ともなっている。そこでは地域文化は、いわば社会的遺産（social heritage）となる。人間は誕生したときには、自然的存在に過ぎないが、成長により既に社会に用意される様式を模倣し、習得していくとされる。人間は、家族、仲間集団、近隣集団、地域社会で生活すると、そこで創造され、蓄積してきた地域文化を身につけていくことになる。同地域で生活する人間は、継続的な生活の共同性が保持されるため、風俗や伝統、話し方、思考や生活の仕方、制度やしきたりなど、さまざまな場面において共通性を発展させることになる。それは他地域から見れば個性ある様式であり、それが地域の独自性としての魅力の源泉ともなる。そのため、地域文化は地域社会の統合性の根拠であるともいえる（農林水産省 [2009] pp.68-69）。当然、地域社会の一部を構成する「地域企業」についても、その統合された要素であるため、それら企業の行動は地域文化により影響されることになる。

そして、分析対象としての地域は、近現代の社会・文化に関する限り、国単位の分析が基本となっている

図表1 伝統文化の性質



る。しかし、グローバルな政治経済の動向や人々の流れなどとは別の速度で進んできた（いる）長期的な文化変容、さらには国境とはほぼ無関係に分布する生態学的環境を勘案すると、分析単位はもちろん変化していく（宇山編 [2008] pp.26-27）。また社会では、「家」が極めて重要な役割を果たし、多様な方法により、その継続のために後継者を確保してきた。そこにおいては後継者確保のために、多様であり、多層的な戦略が企図されてきた（牧野 [2007] pp.38-39）。

大友 [2003] は、家族経営の血縁による後継者は、幼少期からの生活習慣により職業意識が植え付けられ、生活文化資本を持った後継者が、教育期から専門的技術を習得し、後継者になるとしている。つまり、現在の経営者は、生活文化資本と呼ばれる条文化されていない資本を基盤として、後継者確保を目指す「後継者戦略」をとってきた（牧野 [2007] p.40）。他方、家の存続を「家」戦略の目標とするのは、家自体が存続することによる実質的報酬を関係者に約束するためである。そこには、現在の家を構成している家族の生活と社会的地位を守り、家存続の手がかりを固める実質的報酬や先祖の祭祀を維持できる象徴的報酬がある（森岡 [2002] p.435）。つまり、家の存続には、①家の成員の生活と社会的地位の保持、②家存続の手がかりの確保、③先祖祭祀という象徴的報酬が得られることになる。ここには家の存続による実質的利益と象徴的利益が存在している（牧野 [2007] p.41）。このような家レベルでの存続は、中小企業レベルにおける存続と本質的に同様の部分が垣間見られる。後で取り上げることになるが、これらの後継者に対しての条文化され

ていない地域文化の伝承・伝達については、各地域の特色が如実に表れる。

3 事業承継の現状

(1) 後継者不在による廃業増加

高度経済成長期に創業した企業（会社）では、経営者（社長）の高齢化が進み、世代交代期を迎えている（中小企業庁 [2006] pp.161-163）。後継者不在による廃業には、雇用喪失、産業の脆弱化への懸念が存在する（関 [2006] pp.14-15）。『中小企業白書2013年版』では、「事業承継」に1章を割り、経営者の高齢化と企業規模との相関を取り上げている。そこでは、小規模企業の方が、中規模企業よりも経営者の引退年齢が高くなっている。また経営者の年齢が高い企業ほど、承継・廃業希望が多い傾向があり、小規模企業ではその傾向が顕著なことを示している。

また事業承継時期は、継承する経営者については最適年齢の平均は43.7歳とされるが、実際には50歳を超えており、後継者への事業承継は遅滞している状況にあることがわかる。他方、経営者交代が、経営による影響があったとする企業においては、規模によらず6割前後が地域や社会に対してもよい影響があったとしている。小規模企業においても、地域社会の形成や伝統文化の継承と回答する割合が高くなっている（中小企業庁 [2013] pp.127-130）。つまり、企業の事業規模にかかわらず、企業の存続が地域社会に対しても何らかプラスの効果があることを示唆するものとなっている。

一方、廃業企業のうち、後継者不在を第一理由とする企業が、近年は毎年約7万社も存在している。これらの企業の中には、家族のみで経営する企業も含まれているが、家族以外の従業員を雇用してきた企業が大半である。したがって、事業継続の断念は、地域の雇用喪失も意味することになる。これらの企業は、いわゆる地方に所在する企業が多くあり、そこでの雇用喪失は、税収減少による地方経済への打撃ともなる。特に古くから継続してきた地場産業や、各地域で受け継がれてきた伝統工芸品に代表されるような技術伝承にも影響する（中小企業基盤整備機構 [2007] pp.3-5）。さらに当該地域の「味」として連綿と伝えられてきた食品製造業や加工業においては、第二次世界大戦後に企業化し、その生産が受け継がれてきた製品が多く存在する。そのような企業において、それらの承継が行われなくなることは、まさに地域の食文化の衰退を意味することにもつながる。

(2) 社長交代率と中小企業特有の事情

中小企業の世代交代には、多くの問題が指摘されている。事業承継について最初に浮上したのは、1980年代後半から1990年代初めにかけてのいわゆるバブル経済期である。その後は、景気低迷と先行き不安が深まり、経済全般としての活力低下が懸念された1990年代末の時期であった（三井 [2002] p.4）。そして現在は、いよいよ生物学的にも経営者としての年齢が限界に達しようとしている時期になっている。

経営者（社長）の平均年齢と交代率については、帝国データバンクによる『2015年全国社長分析』では、1990年の社長の平均年齢は54歳であったが、2014年には59歳にまで延びていることを示している。これについては、平均寿命や健康寿命が延びたため、社長任務も長く継続可能になったという積極的評価もできる。一方で、交代可能な人材が不在であり、そのために平均年齢が延びざるをえないという解釈もできる。社長の交代率については、1990年代前半は5%近くであったが、1990年代半ば以降は4%台前半で推移し、2010年以降は3%台となった。つまり、1990年代前半は、1960年代の高度成長期に創業した経営者が、一世代といわれる約30年の経営者人生を終え、次世代へと引き継いだために、ほぼ5%の交代率が維持されていた。しかし、長期不況で社長職をなかなか交代できず、その交代率が下がり、リーマンショック、東日本大震災の影響による不況で交代機会を喪失したという事情が多くあろう。こうした社長の平均年齢の上昇と交代率の減少は、事業承継が順調に進捗していない証左ともいえよう。

他方、企業と家業が密接な経営風土を持っている中小企業においては、大企業とは全く異なる特性がある。それが中小企業の事業承継に影響する（岡田 [2007] p.2）。図表2で取り上げた3つの中小企業における特性は、事業承継において大きな課題となる視点であり、円滑な事業承継を阻害する要因でもある。こうした中小企業特有の事情その存在が、事業承継が円

図表2 中小企業の特性と事業承継への影響

中小企業の特性	事業承継の影響
経営者を中心とした少数の同族関係者が、自社株式の大半を保有している。会社の所有と経営が一致している。	→ 後継者に代表取締役社長の地位を譲っただけでは事業承継にならず、同時に会社の経営権（= 自社株式）も譲る必要がある。
資金調達を借入金に頼る割合が高い。借入に対して経営者の個人保証や個人資産の担保を提供するが多い。	→ 経営者が負担するリスクが大きいため、後継者を採す際に大きな障害となる。
経営者個人名義の不動産を事業のために使用するなど、家業と企業が密接な関係を持つことが多い。	→ 資産引継ぎ・切り分けの問題で、親族外への事業承継が実質的に困難となることがある。

(出所) 岡田 [2007] p.2 (一部改)

滑に進まない背景の1つとなっている。

さらに経営者が60歳以上の企業では、概ね過半の企業においては経常利益が減少傾向にある。特に宿泊業、飲食サービス業や卸売業、小売業においては、減益傾向の企業が約6割もあり、経営において経営者への依存度が高くなっていることが指摘されている（中小企業庁 [2013] p.159）。これら特定業種における分析はほとんど進んでいない。今後、特定業種における分析も当然必要となろう。

事業承継時期が0～9年前の企業においては、現経営者と先代関係者の関係について、ほとんどの業種の企業では親族への承継割合が高い。他方、専門・技術サービス業、情報通信業では、親族以外への承継割合が高くなっており、特に情報通信業では、親族以外への事業承継が大半となっている。さらに経営者が50歳以上の企業では、引退後の事業継続意向では、どの業種の企業においても、事業継続希望が過半を超えており、情報通信業では約8割が事業の継続を希望している。一方、医療、福祉の企業では約6割にとどまっている。また、廃業を希望する医療、福祉を手がける企業では、約2割に上っていることも指摘されている（野村総合研究所 [2012]）。このような業種による偏りについては、筆者が行ってきた各地の商工会議所等での聞き取り調査でもほぼ同様のことが聞かれたが、その理由として、業種によっては景気や制度変更などの影響を受けやすいことなどが指摘されている。

(3) 親族内承継の現状

中小企業経営者が、後継者を検討する場合、自身の子どもを第一候補とすることが多い。特に小規模企業では、「家業」の性格が強く、子どもが後継者になる割合が多い。ただ近年では、先代の経営者とその経営を引き継いだ後継者との関係にも変化が見られる。世界的にも企業（事業）規模が小さければ、当該企業の後継者は血縁による承継が中心となっている。これはファミリーによる承継、家族内承継、親族内承継、一族承継などといわれる。『中小企業白書2013年版』では、事業承継においての先代経営者との関係変化に言及している。業種によって分類水準は異なっているが、小規模事業者では2012年時点から20年前には、8

割以上が親族内承継であったが、10～19年前には7割強、0～9年前には6割にまで減少している。また、中規模企業では、20年以上前には小規模企業と同様、親族内承継が8割以上あったが、10～19年前には6割強にまで減少し、0～9年前では4割強に減少している（中小企業庁 [2013]）。つまり、最近の四半世紀で事業承継が行われた企業については、後継者が親族であるとは言い切れなくなっている。それゆえに事業承継が同族以外で行われた企業では、今後もこれまでのような社会的役割が遂行できる可能性が高くなるだろう。しかし、親族内だけでなく、親族外での事業承継も実現できなかった企業については、先にあげたように後継者不在を理由とした廃業に至る可能性が高い。

また、経営者の年齢が50歳以上の企業では、中規模企業の大半が経営者の引退後について、事業継続を希望しているが、小規模企業では6割弱にとどまっております。廃業希望の事業者が1割強も存在している。その理由は、後継者難に関連した項目が半分以上にも及んでいる。特に「息子・娘に継ぐ意思がない」「息子・娘がいない」など、子どもへの事業承継が難しいことが約6割に達している（中小企業庁 [2013] pp.139-140）。これらには少子化の影響も大きく関係している。以前のように大勢の子どもがいた時代には、その中には長男でなくとも誰か一人承継をしたいという者も存在したが、現在では子どもの人数が減少しており、選択肢という用語弊があるが、経営者自身の子どもの中から選択できる時代ではなくなった。

後継者不在で廃業に至る背景には、事業者として得られる収入が雇用者収入を下回り、事業者と雇用者の収入の差が拡大していることがある。中小企業経営者の子どもは、親が経営する会社に入社せず、自らの生活基盤を築いていることが多い。彼ら彼女らが一旦生活基盤を築くと、リスクを冒してまで親の企業を承継するという選択はどうしてもしにくくなる。また、後継者が存在する企業においても、準備不足により事業承継に支障を来す場合が多い。そのために円滑な事業承継には、①関係者（ステークホルダー）の理解、②後継者教育、③株式・財産の分配、④個人保証・担保の取扱い、への対応が必要になる（中小企業診断協会 神奈川県支部 [2012] pp.13-14）。

中小企業基盤整備機構による「事業承継企業調査」(2011年2月実施)では、承継に当たっては「後継者教育」(46.2%)、「取引先との関係維持」(37.5%)、「金融機関との関係維持」(24.1%)、「一般従業員からの支持・理解」(24.0%)を懸念していることが報告された。これらの懸念は、ほぼ地域経済における関係と深く関わっているものばかりである。言い換えれば、地域文化や慣習を含めた関係に配慮する必要がある。

一方で、子どもが事業承継する理由を知る必要もあろう。現在も先代経営者の子どもが事業を承継した理由は、「家業だから」が最多である。しかし、20年以上前に承継した経営者に比べると、その比率が低下している。そして第2位が「従業員・取引先への責任遂行」であり、傾向的に増加している。つまり、承継した子ども側意識は変化し、最近では家業であるという理由だけで、事業を承継するわけではなくなったといえる。取引先への供給責任を感じるような社会的意識の高さ、会社経営に対して魅力を感じる事業内容や組織風土といったプラスαの要素が必要となっている(商工総合研究所 [2009] pp.7-8)。ここにおいては、先代経営者からその子どもへの事業承継がしやすい地域文化が多く育まれているかどうか影響している。

さらに販売先や仕入・外注先、金融機関など外部からの事業承継者に対する認知や理解も重要となる。これらステークホルダーにとっては、面識がない人が突然社長になると、経営方針、経営者としての力量がわからず、取引の継続に不安を抱かれる場合もある。したがって、後継者への権限委譲ではこれらも考慮する必要がある(商工総合研究所 [2009] p.13)。他方、中小企業経営者の子どもが、事業承継した企業の減少に

ついては、子どもの事業承継に対する意識変化も指摘されている。その多くは、中小企業がおかれている経営環境を冷静に観察し、自身の職業選択をしている面である。そこには、子どもが家業だから事業を継ぐ意識は薄れ、父親(母親)が経営する会社の魅力や仕事のやりがいなど、自身が事業を承継する場合の有力な要因となってきている(鉢嶺 [2006] pp.6-8, 岡田 [2007] p.4)。筆者のこれまでの聞き取り調査では、このように子どもが自らの選択意識を強く打ち出す地域と、以前と同様に家業を受け継がなければならないと考えている割合については、地域差がしばしば観察された。一般に都市部といわれている地域から物理的距離が近いところでは、子どもの事業承継に対する意識は大きく変化しているようである。

4 承継資産と後継者

(1) 事業承継における承継資産

事業承継では、企業の経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を引き継ぐ。ただ、事業承継というと税制を偏重して考える傾向が強い。しばしば開催されている「事業承継セミナー」などでは、その中身はほとんどが相続税に関する手続きや節税方法への指南が中心となっている。しかし、図表3にあるように、後継者(承継者)は、目視できる経営資源から目視できない資源まで、多様なものを承継しなければならない。また、承継するものは資産だけではなく、負債を承継しなければならない場合もある。

しばしば、現経営者が先代経営者から事業を承継した際には、「経営力の発揮」「取引先との関係の維持」

図表3 事業承継における承継資産

<人材の承継> 後継者	<資産の承継> 自社株式 事業用資産(設備・不動産等) 資金(運転資金等)
<目視しにくい経営資源の承継>	
経営理念 社長の持つ信用 営業秘密 特許・ノウハウ	熟練工の持つ匠の技 得意先担当者の人脈 顧客情報 許可・認可・認証

(出所) 中小企業庁 [2015] p.10 (一部改)

「一般従業員との関係の維持」など、目視できない資源の承継に苦勞する。そこで後継者が事業承継するには、企業の強みの源泉となる情報である知的資産（経営理念、人材、技術、ブランド、ノウハウ、顧客との関係性など）を明確に把握する必要がある。したがって、現経営者から後継者への引継ぎでは、企業の知的資産を把握したのちに、承継の手続きに入るべきことも指摘されている（中小企業庁 [2015] p.10）。特に中小零細企業については、所在する地域における人脈や経営ノウハウなど、一朝一夕には得るのが難しいものが多く存在する。

(2) 事業承継者確保難企業の対応

先に触れたように多くの経営者は、自らが引退した後も事業の継続を希望することが多いが、事業承継者の確保が難しい承継者確保難企業では、後継者についての考え方も多様である。そこでは承継者を「家族・親族にこだわる」（21.1%）、「家族・親族にこだわらない」（43.3%）、「他者に譲渡や売却を可とする」（12.2%）、「自分のやってきたことが残れば特に条件はない」（23.3%）となっている。後継者確保難により、家族・親族にこだわらない、さらには譲渡や売却も受容し、自分のやってきたことが残れば条件を問わないものが8割近くを占め、事業継続の希望自体が強くなっていることがわかる（戸田 [2006] p.71）。つまり、現経営者の意識としては、事業を継続するためには、親族にこだわることを断念せざるを得ない、言い換えれば、次第に親族以外を後継者として考えざるを得ない状況になってきたことを意味している。

承継者の未決定、あるいは当代で事業をやめたいと考えている経営者が、他社への売却や譲渡について、関心があると回答するものが1/4、関心はないとするものが3/4であった。関心があると回答しているのは、5人以上の企業、戦前創業企業、株式会社、経常利益直前期黒字、技術等を持つ企業という特徴が指摘されている。他社への売却や譲渡については、従業員の雇用維持手段（27.8%）、現経営者の引退後の資金確保手段（25.1%）、技術やノウハウを残す手段（22.5%）、自分の事業を何らかの形で残す手段（20.3%）である。技術やノウハウを残す手段では売

上高増加企業、技術等を持つ企業において、多くなっている。そして、従業員の雇用維持手段は、企業規模が拡大し、組織化が進むにつれて、増加傾向が明確になっている（戸田 [2006] pp.74-76）。ここで示されているように、事業承継者確保難企業においても、企業自体の存続というより、事業やそれに関わってきた技術や従業員に対する配慮が明確である。

事業承継者の確保難企業が増加していることにより、親族への事業承継割合が低下し、親族以外の割合が上昇している。ただ、親族を後継者・後継者候補とする場合と、それ以外の場合では、各々の課題は異なっている。現在、小規模企業では、親族への事業承継が6割強あるが、中規模企業になると4割強である。したがって、中規模企業では、社外の第三者を含めた親族外承継が親族による承継を上回っている（帝国データバンク [2011] 「信用調査報告書データベース」）。親族以外への事業承継が多くなっている中規模企業では、後継者の選定理由は、「役員・従業員の士気向上が期待」「役員・従業員から理解を得やすい」など、役員・従業員との関係に関連している項目が複数あがっている。一方、親族選択の理由は、「血縁者に継がせたい」に加え、自社株式等や借入金の個人保証の引継ぎが容易、金融機関との関係維持が容易などという企業の財務・経営支援に関連した項目が多くなっている（野村総合研究所 [2012]）。このように親族への承継という側面では、税制面を中心とした事業承継のしやすさと、事業自体を継続させることとの狭間で揺れ動いている様子が浮かんでくる。

(3) 後継者（承継者）の育成

事業承継に関して、経営者が特に関心があるのは後継者（承継者）育成についてである。規模別では中規模企業が全般的に高くなっている。事業承継の準備は「後継者の資質・能力の向上」である。後継者の資質・能力は、小規模企業では「自社の事業・業界への精通」であり、中規模企業では「リーダーシップ」「経営に対する意欲」をあげる割合が高くなっている。他方、承継者に不足している能力としては、「財務・会計の知識」「自社の事業・業界への精通」が複数あげられている。特に企業規模によって違いが出る

項目としては、「リーダーシップ」と「営業力・交渉力」である。つまり、小規模企業では、経営者自身の実務能力が期待されているが、中規模企業では役員・従業員を統率し、経営を方向付ける能力が重視されるようである（野村総合研究所 [2012]）。これらの能力は、もちろん企業だけではなく、所在する地域の経済団体における集まりなどで習得する機会も多い。ただ、このような能力が、特定の地域において育まれる地域とそうではない地域がある。筆者が行ってきた聞き取り調査では、当該地域に業界団体が存在しているものの、活発に活動している地域とそうではない地域では、かなりの温度差があるように感じられることが多かった。

中小企業の承継では、①後継者（承継者）の不在、②税制や事業用資産評価など、世代交代を可能にし、後継者が順調に事業を承継発展させられる制度的環境の整備、さらには社会全体が事業承継をどれだけ積極的に評価し、有意義なものとして認め、社会的ないし文化的環境まで構築しているか、③後継者の人選とその育成、④単なる「引継ぎ」では経営存続も危うくなる厳しい環境下、経営資源の維持・再生と経営革新の契機を世代交代により実現可能であるかなどの問題、が指摘されている（三井 [2002] pp.4-8）。これらの問題は、重層的になっており、個別企業の努力だけで解決できるものはそれほど多くはない。したがって、地域における支援が必要となってくる。

さらに企業（事業）の所有権だけでなく、経営権の子ども、特に長男に継がせる傾向が根強いのは、古典的家族制度の発想が普遍的に有効であり、最優先すべき根拠があるわけでもないと言われる。選定基準と順位の明確さを前提としながらも、実力と人望を重視し、かつ「お家騒動」を回避するために、長男に経営を委ねようとするのは、経営者としての教育期間が、公私ともに一番長かったからであり、経営者と寝食をともにし、一番付き合いが長く、父親の人生観、経営姿勢を見てきている長男がふさわしいからということになる（渡辺 [1991] pp.41-42）。このような流れは、長い歴史の中で形成、育成されてきたものである。当然、こうした次世代経営者の育成方法には、当該地域のさまざまな文化や風習あるいは慣習といったものが色濃

く反映することになる。

5 事業承継環境の整備と支援機関

(1) 事業承継環境

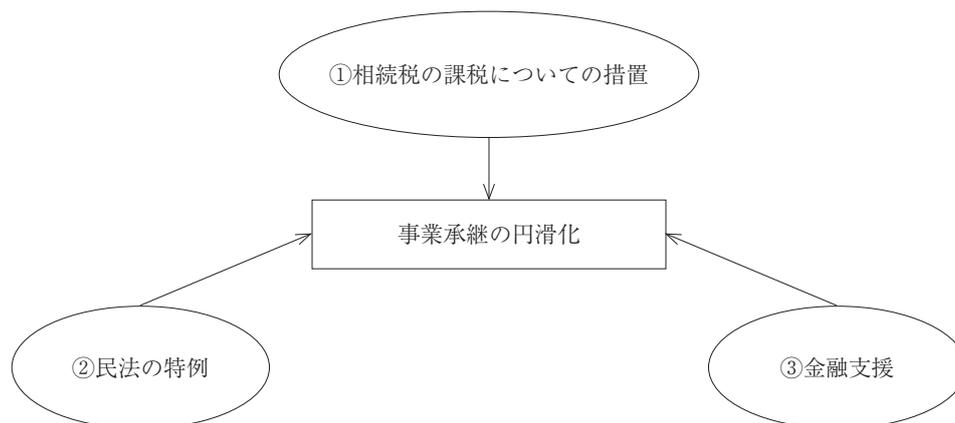
企業の円滑な事業承継には、社内外の関係者（ステークホルダー）からの事業承継への理解を得る必要がある。そのためには、規模別では、小規模企業は「後継者の自社での活躍」、中規模企業は、「後継者を支える組織体制構築」を重視する項目としてあげる割合が高かった。事業規模が大きくなると経営者の独力での企業経営は難しくなり、特に中規模企業では後継者を支える経営幹部の養成や組織体制により、社内外の関係者から承継への理解を得る必要がある（中小企業庁 [2013] p.154）。これらの環境整備には、地域の視点が必要になる。これは取引先や顧客というステークホルダーの一部との関係における視点だけではなく、今後の従業員の雇用など、地域に関わる部分が多いためである。

事業承継に関する知識の習得と相談状況については、中規模企業の約6割、小規模企業の約半数が活用している。具体的には「顧問税理士等への照会」が最も多く、「本・書籍」もあげられている。さらに中規模企業では、小規模企業よりも「経営コンサルタント・金融機関のセミナー」が多くなっている（野村総合研究所 [2012]）。経営者自身が事業承継の知識を備えているだけではなく、社内外の関係者や専門家と相談する必要も出てくる。事業承継の相談先は、税理士・公認会計士が多くなっているが、承継者養成については「他の経営者」、後継者（承継者）選定については、「親族」をあげる企業が比較的多くなっている（中小企業庁 [2013] p.158）。これらの相談先は、特定地域で活動しているため、地域文化や慣習と呼ばれるものの影響を受けることが多い。

(2) 事業承継に関する支援施策

2008年10月には、中小企業の円滑な事業承継のため、事業承継税制の拡充や民法上の遺留分制度による制約への対応など、事業承継円滑化のために総合的支援策の基盤となる「中小企業における経営の承継の円

図表4 経営承継円滑化法をめぐる支援施策体系



(出所) 中小企業庁 [2015] p.31 (大幅に変更)

滑化に関する法律」が施行された。同法においては、①相続税の課税措置について、非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予制度を創設した。ここでは経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予が中心であり、雇用確保など5年間の事業継続が要件である。②民法の特例は、一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続き（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を前提として、a) 生前贈与株式を遺留分の対象から除外（贈与株式が遺留分減殺請求の対象外となるため、相続に伴う株式分散を未然防止）、b) 生前贈与株式の評価額を予め固定（後継者の貢献による株式価値上昇分が遺留分減殺請求の対象外となるため、経営意欲が阻害されない）、があげられている。③金融支援では、経営者の死亡等に伴い必要となる資金を調達支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対し、a) 中小企業信用保険法の特例（対象：中小企業者）、b) 日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の特例（対象：中小企業者の代表者）が設けられた。これらは親族外承継や個人事業主の事業承継を含めて、株式、事業用資産の取得資金、信用力の低下時の運転資金、相続税負担など、幅広い資金ニーズに対応可能としている。これらの枠組みを簡単に整理したのが図表4である。

(3) 事業承継に係る各支援機関

これまでわが国では、事業承継を支援する機関については、その公的支援機関が複数設置されてきた。まず「よろず支援拠点」は、国が各都道府県に設置している経営相談所である。中小企業・小規模企業の売上拡大や経営改善、事業承継政策など経営上の悩み相談に無料で応じている。ここでは、①総合的・先進的アドバイス（解決が困難な経営相談に応じる他支援機関では解決できない経営相談への対応。中小企業・小規模事業者の課題分析、一定の解決策を提示とフォローアップ実施）、②「チームの編成を通じた支援」（事業者の課題に応じて、複数の支援機関・専門家がチームを組んで支援）、③「ワンストップサービス」（地域の支援機関とのネットワークを活用、経営課題に応じた的確な支援機関等を紹介）を中心に行っている。

次に、地域の中小企業支援機関の相談窓口では、商工会議所、商工会、各都道府県の支援機関等がある。たとえば、商工会議所で相談を申込みると、相談対応者が現状の把握と課題整理をし、相談対応者による対策及び施策に関する助言がなされる。その後、親族内承継・親族外承継（従業員等）に応じ、各々に対応がなされる手順となっている。この手続きの中で、専門家への具体的相談内容を希望すると、専門家が派遣され、事業承継支援が行われる。他方、親族外承継、特に第三者承継の場合には、マッチング支援の取り組みに移行する。ここでは、候補者のマッチング、工程管理、専門家コーディネートが行われる。

そして、2011年7月に施行された「産業活力の再生

及び産業活動の革新に関する特別措置法の一部を改正する法律」に基づいて、47都道府県の認定支援機関の業務に、事業引継ぎ支援業務が追加され、事業引継ぎに関する情報提供・助言等を行う「事業引継ぎ相談窓口」が設置された。事業引継ぎ支援の需要が多く、支援体制が整った地域では「事業引継ぎ支援センター」を設置し、事業引継ぎに関する専門家が、事業引継ぎを希望する企業間のマッチング支援等が開始された（中小企業庁 [2013] p.138）。まず、東京、大阪に「事業引継ぎ支援センター」に設置し、他地域には「事業引継ぎ相談窓口」を設置してきたが、2016年末までに全国の都道府県に設置されることになった。同センターでは、事業の引継ぎに関する専門家（経験のある公認会計士、銀行OB等）を配置していることが多く、事業引継ぎを希望する企業間の仲介及び事業引継ぎ契約の成立に向けた支援を行っている。さらに中小企業基盤整備機構では、産業競争力強化法（2014年1月施行）に基づいて、2014年4月には「事業引継ぎ支援全国本部」を設置し、広域マッチングの支援、支援センター等の指導、助言等を実施している。

本稿でもたびたび取り上げてきたが、筆者はこれまで青森県から沖縄県までこれらの機関を20カ所ほど訪問し、聞き取り調査をしてきた。そこでの率直な感想は、各地域、各地域の中小零細企業においては、これら支援機関の設置や存在について浸透していないことである。静岡県などでは、実際の事業承継に結びつくなど実績を上げているが、多くの地域では相談件数さえ伸びない状況が継続しているようである。今後は、事業引継ぎ支援センターの業務と存在について、認知度の上昇がまず望まれる。しかし、全国において同一レベルの事業承継枠組みでは、当該地域の承継文化と呼ばれるものに合致しないという意見が多く聞かれた。これは各地域では、家や企業の事業承継についての文化や承継者（後継者）について、相変わらず、長男を優先するような文化が存在し、女性や第三者などは受容しないという地域も相変わらず存在することが影響している。やはり、各地域内存在である中小零細企業に関わる地域文化も考慮しなければ、一時的に事業承継が成立しても継続させることは難しいかもしれない。

おわりに

時代の流れにより、社会的必要性が低下した事業は多く存在する。そのような事業あるいはそのような事業を手がける企業（会社）を存続させることは、経済合理性に反するかもしれない。したがって、後継者（承継者）不在で廃業する企業が、社会的存在意義が薄れると、存続にはあまり意義を見出すことができな。しかし、社会的な存在意義がある企業が、承継者不在という理由だけで、社会から消えるのを放置するのは問題であろう。

地方では人口減少が明確になった。そのため、国や地方公共団体による政策の重要性が浮上するようになった。しばしば、政策は後手に回る。ただ、やや遅きに失したとはいえ、事業承継に関しても漸く国としての政策枠組みが示されるようになった。それが「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」であり、各都道府県を単位として設置されるようになった「事業引継ぎ支援センター」である。

ただ、本稿で取り上げたように、各地域では長年、さまざまな地域文化が育まれてきた。当然、それらの中には、事業承継に関するさまざまな文化も包含されている。本稿ではそのような地域文化と国が主導する事業承継政策との一致点を探ろうとしてきた。言うまでもなく、国の政策は、全国一律適用が前提である。しかし、各地で育まれてきた地域文化には非常に多様なものがあり、ある地域では受容されても、ある地域では受容されないものも多くある。事業承継に関してそれは例外ではないだろう。そこで、事業承継の目的を親族による家や企業・会社の継続ではなく、「事業の承継」であると明確にとらえることにより、今後の事業継続の可能性が高まり、地域社会にとっても有益な事業が残存する可能性が生まれるのではないだろうか。

今後の研究の課題としては、業種により「事業承継のしやすさ」「事業承継のしにくさ」というものが、聞き取り調査を重ねていくうちに浮上した。特に中小零細事業者が手がけてきた小売業やいわゆるサービス業について、承継企業や譲渡企業を中心に聞き取り調

査を重ね、税務以外における面での事業承継上の課題を整理し、実際の承継における示唆を得ていきたいと考えている。

本研究は、平成27年度専修大学研究助成（個別研究）研究課題「ファミリービジネスにおける事業承継前後の課題解明」、平成28年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究C（課題番号：JP16K03941）による助成を受けたものである。これらの研究助成に対して記して御礼申し上げる。

参考文献

- 宇山智彦編 [2008]『地域認識論－他民族空間の構造と表象』講談社
- 岡田悟 [2007]「中小企業の事業承継問題－親族内承継の現状と円滑化に向けた課題」『調査と情報』第601号
- 河藤佳彦執筆 [2011] 増田正・友岡邦之・片岡美喜・金光寛之編著『地域政策学事典』勁草書房
- 商工総合研究所 [2009]『中小企業における事業承継』平成20年度調査研究事業報告書
- 関満博 [2006]『二代目経営塾』日経BP企画
- 関本照夫 [1998]「文化の主張と文化の記述」『文化という課題』岩波書店
- 竹中竜雄 [1962]「地域社会と経営」山城章編著『経営者－変貌するその性格と任務』中央経済社
- 中小企業庁 [2006]『中小企業白書2006年版』
- 中小企業庁 [2013]『中小企業白書2013年版』
- 中小企業庁 [2015]『中小企業経営者のための事業承継対策（平成27年度版）』
- 中小企業基盤整備機構 [2007]『事業承継に関する研究』
- 中小企業基盤整備機構 [2011]『事業承継実態調査報告書』
- 中小企業診断協会神奈川県支部 [2012]「「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究－実効性ある養成研修の研究開発に向けて－」平成23年度調査・研究事業
- 寺岡寛 [2014]『地域文化経済論－ミュージアム化される地域－』中京大学企業研究所・同文館出版
- 帝国データバンク「信用調査報告書データベース」
- 戸田俊彦 [2006]「中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応」『彦根論叢』門脇延行教授退職記念論文集，第359号
- 中村秀一郎・清成忠男・玉城哲 [1979]「地域経済構築における自治体の役割」清成・中村編『地域への視角』日本経済評論社
- 農林水産省 [2009]『美の里づくりガイドライン』
- 野村総合研究所 [2012]「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」
- 鉢嶺実 [2006]「中小企業の事業承継問題の現状－世代交代を「第二創業」の契機としていくために－」『信金中金月報』5巻2号
- 牧野修也 [2007]『農業後継者の「教育戦略」－農村市民社会を目指して』ハーベスト社
- 三井逸友 [2002]「「第二創業」としての中小企業の事業承継・世代交代」(社)中小企業研究センター『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告書 No.109
- 渡辺和幸 [1991]『小さな会社 後継者の育て方』日刊工業新聞社