

平成21年 5月 29日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2007～2008  
 課題番号：19530372  
 研究課題名（和文） 中小企業事業承継問題に関する日仏比較研究を通じた事業承継リスクマネジメントの提案  
 研究課題名（英文） Proposal of SME Transmission Risk Management through Comparative Study between Japan and France  
 研究代表者  
 亀井 克之（KAMEI KATSUYUKI）  
 関西大学・総合情報学部・教授  
 研究者番号：10268328

## 研究成果の概要：

毎年、多くの中小企業が、後継者不足を理由に廃業している。社会問題化している事業承継問題について、本課題研究では、①リスクマネジメント理論の活用と、②現地調査に基づく日仏比較研究という、独自の手法によって研究を進め、2度の国際学会研究報告を中心とする成果をあげて、事業承継におけるリスク・コミュニケーション（「事業承継にはどのようなリスクがあるのか」「そのリスクにどう対応するのか」に関する共通理解）の重要性を提言した。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	700,000	210,000	910,000
2008年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,400,000	420,000	1,820,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：中小企業 事業承継 リスクマネジメント リスク処理手段 日仏比較

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 中小企業の事業承継問題の状況

「今後10年間で、半数以上の中小企業経営者が高齢による引退の時期を迎える。一方、後継者不足により、毎年、7万社の中小企業が廃業している。約20万人の雇用が失われていることになる。」（事業承継協議会報告書）

高齢化社会が進行する日本においては、中小企業経営者の高齢化が急速に進行しており、深刻な社会現象となりつつある。具体的には、中小企業の事業承継問題として、これが顕在化してきた。企業数で9割、雇用者数で7割

を占め、新たな技術やサービスを生み出す苗床として、量と質の双方の面で日本経済のダイナミズムの源泉となっている中小企業が、事業承継を円滑に行えず、最悪の場合、廃業してしまえば、それは大きな社会経済的な損失となってしまふ。

## (2) 日仏比較研究の意義

我が国では、政府がさまざまな施策を打ち出す中で、中小企業の事業承継は、経営者の死亡や相続といった個人的な問題であると考えられ、学術的な研究の対象とはなっていないのが現状である。

先進国を対象とした調査で、開業率の低さ（起業家精神の衰弱）という、日本と共通の現象が見られるフランスにおいても、事業承継の促進の必要性が叫ばれ、日本と同様に、これが社会問題化している。

一方、フランスでは、1990年代の後半から、中小企業の事業承継が、学術的研究の対象として完全に定着している。これは政府が諸政策を打ち出すのと歩調を合わせてきた。

こうした状況から、中小企業の事業承継問題について、政策面についての日仏比較研究、学術的研究面においてフランスの豊富な既存研究に学ぶことは大いに意義がある。

本研究代表者は、関西大学の在外研究制度により、2005年9月から2006年8月まで、モンペリエ第一大学経営学部・産業企業研究班ERFIの客員研究員を務め、マルシェネ名誉教授をはじめとするモンペリエ第一大学の中小企業研究者、パチュレル教授とデシャン助教授らフランスを代表する事業承継を専門とする研究者と研究交流をもった。

また、本研究代表者は、2006年3月にドービルで開催された事業承継に関するシンポジウムにおいて、「二代目経営のリスクマネジメントー日本における理論的枠組みと事例ー」のテーマで研究発表を行い、研究交流を深めた。このように日仏比較研究の土台作りを構築していた。

### (3) リスクマネジメントの視点

中小企業の事業承継問題は、事業承継をめぐるリスクとそのマネジメントの問題として把握できる。本研究代表者が取り組んできたリスクマネジメント理論研究の知見が大きく活用される。

## 2. 研究の目的

本課題研究では、

- (1) リスクマネジメントの理論の活用と
- (2) 日仏比較研究を通じて、

中小企業の「事業承継リスクマネジメント」についてのコミュニケーション（リスク・コミュニケーション）ツールを開発・提案することを目的とする。

「事業承継リスクマネジメント」モデルは次に示す3点から構成される。

- ①事業承継の各ステージにおけるリスクの調査・確認（リスク洗い出し）チャート
- ②事業承継の各ステージにおけるリスクの評価・分析図（リスク・マップ）
- ③事業承継の各ステージにおけるリスク対応（リスク処理手段の実行）チャート

これらは、事業承継について、どのようなリスクがあるか、そのリスクにどのように対応するかについての共通理解のためのツールである。

(3) 初年度においては、事業承継リスクの「調査・確認と評価・分析」に関わる部分の研究に注力する。

そのため、具体的には、3点のチャートのうち、1番目の「事業承継の各ステージ毎のリスクの調査・確認（リスクの洗い出し）チャート」と、2番目の「事業承継の各ステージにおけるリスクの評価・分析図（リスク・マップ）」の作成に全力を尽くした。

(4) 第2年度においては、初年度に実施した事業承継リスクの「調査・確認と評価・分析」の研究に基づいて、事業承継リスクに対してどのように対応するかを研究する。

具体的には、「事業承継の各ステージにおけるリスク対応（リスク処理手段の実行）モデル」の策定に全力を尽くした。

## 3. 研究の方法

- (1) インターネットによる情報収集、
- (2) 日仏文献調査、
- (3) 国内の研究者交流による情報収集、
- (4) 国内の学会参加と研究報告、
- (5) 日本における聴き取り調査、
- (6) 欧州規模の学会参加と研究報告、
- (7) フランス語圏の学会参加と研究報告、
- (8) フランス行政機関訪問調査、
- (9) フランスにおける資料収集、
- (10) フランスの研究者との交流、
- (11) 諸外国の研究者との交流、
- (12) フランスにおける聴き取り調査、
- (13) 国内の学会発表原稿執筆、
- (14) 世界規模の学会発表原稿執筆、

- (15) フランス語圏の学会発表原稿執筆,
- (16) 国内学会誌への原稿執筆,
- (17) 図書執筆,
- (18) フランス語文献翻訳,
- (19) 日仏研究交流コーディネート,
- (20) シンポジウム企画。

(1)～(20)の研究方法を用いて、  
①中小企業の事業承継にはどのようなリスクが存在するか、  
②それらリスクにどのように対応するか、  
という2点を中心にして、  
リスクマネジメントの観点から「中小企業の事業承継問題」に関するリスク・コミュニケーションのツール(①チャート、②モデル図、③簡潔な表現の論文、④わかりやすい図書、⑤フランス事情を伝える論文や翻訳書を作成する。

#### (1) 初年度の研究方法のポイント

情報収集、訪問調査と日仏比較研究を通じたリスク・マップ作成の際の要点は次の通りである。

- －各ステージ毎に列挙した事業承継リスクを深刻度と発生頻度を軸に振り分け記載。
- －各ステージ毎のヒューマン・リスク(経営者リスク、心理リスク)を深刻度と発生頻度を軸に振り分けてリスク・マップに記載。
- －各ステージ毎のフィナンシャル・リスク(経営者リスク、心理リスク)深刻度と発生頻度を軸に振り分けてリスク・マップに記載。

#### (2) 第2年度の研究方法のポイント

情報収集、訪問調査と日仏比較研究を通じたリスク対応モデル作成の際の要点は次の通りである。

- －各ステージ毎のリスク・コミュニケーションの手段の列挙と詳説。
- －各ステージ毎のヒューマン・リスクに対するリスク・コーディネーション手段の列挙と詳説。を－各ステージ毎のフィナンシャル・リスクに対するリスク・コントロールとリスク・ファイナンスの手段の列挙と詳説。

#### 4. 研究成果

日常的な日仏文献研究、情報収集に加えて、2007年夏に敢行した現地におけるインタビュー調査と研究者交流を基盤として研究を進め、2008年に、フランスでの国際学会報告とスイスでの国際学会報告という大きな成果をあげた上に、学術論文9点、学会発表6回、図書3点刊行という顕著な成果をあげた。

##### (1) 国内学会での発表

2007年5月26日に日仏経営学会全国大会で「中小企業の事業承継とリスクマネジメント」の報告を行った。

##### (2) 欧州とフランスにおける現地調査

2007年7月～8月にフランスとドイツで調査を行い、企業訪問と研究者交流を実施した。

フランス経済紙レゼコー紙の「事業承継問題」特集記事を執筆したミシェル・マルシェ教授と、フランス中小企業研究史を纏めたオリビエ・トレス助教授と両氏と直接面談して意見交換した。

南フランスプロバンス地方とラングドック地方の伝統的産業の経営者インタビューを実施した。

##### (3) 現地調査に基づく国内学会報告

上記の海外調査に基づき、2007年10月13日の日仏経営学会全国大会において「ファミリー企業とワイン産業」の研究報告を行った。

##### (4) 国内研究者との交流

上記学会を通じて日本におけるファミリー企業と、ファミリー企業の課題である事業承継問題研究の第一人者で、日仏比較研究を展開している倉科敏材・甲南大学教授のプロジェクトに参加した。

##### (5) 世界規模の国際学会とフランス語圏の国際学会への発表原稿執筆

2008年5月15日と16日にフランス・パリで開催される第2回ジョルジュ・ドリオ記念セミナー(テーマはファミリー企業)での発表原稿を執筆した。論題を「日本の老舗企業と事業承継問題」とした。また2008年9月1日～3日にスイスのサンクト・ガレン大学で開催される「サンクト・ガレンの集い」(スイス国際中小企業学会)での発表原稿を執筆した。これらの原稿は、査読委員会の決定により、審査を通過した。

## (6) 国内シンポジウムの主宰

リスクマネジメント研究に関連して、大規模なシンポジウムを実行委員長として企画・実行した。

具体的には、2008年3月30日に、関西大学100周年記念会館大ホールにおいて、「日本リスクマネジメント学会創立30周年記念シンポジウム：リスクマネジメント研究の老舗による30年」の①企画、②プログラム作成、③記念誌作成、④総会を務めた。

## (7) フランス語圏国際学会への参加と研究報告

2008年5月15日と16日にフランス・パリで開催される第2回ジョルジュ・ドリオ記念国際学会今回のテーマはファミリー企業において研究報告を行った。論題は「日本の老舗企業と事業承継問題」である。

本国際学会には、フランスを代表する中小企業研究者、事業承継問題研究者が集う。さまざまな研究者と意見交換を行った。

## (8) ファミリー企業研究の世界的権威との交流

上記の国際学会への参加のための渡欧を活かして、スペインのバルセロナ・ビジネススクールのガロ教授と、フランス INSEAD のカーロック教授という、世界的なファミリー企業の研究者を訪問して、直接指導を賜った。

## (9) 世界規模の学会参加と研究報告

2008年9月にスイスのサンクト・ガレン大学において開催された国際中小企業学会（「サンクト・ガレンの集い」）に出席し、研究報告を行った。論題は、「日本の中小企業の伝統と革新」であり、老舗企業の経営課題と事業承継問題を取りあげた。この学会参加を通じて、世界中の代表的な中小企業研究者と意見交換した。

## (10) ファミリービジネス学会設立に参画

日本におけるファミリー企業研究の第一人者である倉科敏材教授が発起人となったファミリービジネス学会の設立に参画した。

関西における創立研究会(2008年10月25日、甲南大学)でのシンポジウムのコーディネーターを務めて、産学交流を担った。

## (11) ファミリービジネスの専門書刊行プロジェクトに参画

倉科敏材編著『オーナー企業の経営 一進化するファミリービジネス』（中央経済社、2008年9月）の第5章「欧米のオーナー経営の特異性」を階戸照雄と共著で執筆した。

## (12) 翻訳書の刊行

ファミリービジネスの経営課題を描いたフランスにおける中小企業研究の代表的若手研究者オリビエ・トレス（モンペリエ第3大学准教授）の著作を翻訳した。

具体的には、2009年3月に関西大学出版部より『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件ーグローバル化とテロワール』として刊行した。

本書は、米国カリフォルニア州のワイン産業大手でモンダヴィ家のファミリー企業であるモンダヴィによる南仏進出計画の失敗を題材にしている。モンダヴィにおけるファミリー企業としての課題が描写されている。同時に、モンダヴィの進出計画反対の旗頭となった南仏の地元ワイン醸造農家ギベールのファミリー企業の姿が対比して描かれる。

ファミリー企業における事業承継の難しさ、中小企業と地域経済の関わりについて、本作品と本作品翻訳作業より大きな示唆を受けた。

2007年夏の現地調査においては、本作品の舞台となった南仏ラングドック地方ならびにプロヴァンス地方の中小企業経営者にインタビューを行った。これら現地調査ならびにインタビューの成果は、翻訳書の最後に訳者ノート等の形式でまとめ上げた。

## (13) 国内学会誌研究論文執筆

日本リスクマネジメント学会誌『危険と管理』等の学術雑誌に研究論文を執筆した。

執筆した論文は2種類に分類できる。

### ① 中小企業の事業承継問題を扱った論文：

中小企業の事業承継問題に係るリスクの特徴、政策の動向、日仏比較を試みた論文

### ② 企業のリスクマネジメントにおけるリスク情報の開示を扱った論文：

リスク情報の開示を企業によるリスク・コミュニケーションと捉えて、具体的な事例を分析した論文

## (14) リスク・コミュニケーションの重要性を認識

上記の成果を踏まえて、中小企業の事業承継問題に係るリスクについてのリスク・コミュニケーションの重要性を認識し、今後の研究課題として設定できた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計9件)

(1) 亀井克之「フランス保険企業の事業展とリスクマネジメント」『保険学雑誌』日本保険学会, 査読有り, 第602号, 2008年9月, 69-88頁。

(2) 亀井克之「フランスの記念シンポジウムに参加して」『実践危機管理』日本リスク・プロフェッショナル学会, 査読無し, 第19号, 2008年7月, 66-71頁。

(3) 亀井克之「大阪企業家ミュージアム展示の起業家に見るRM」『実践危機管理』日本リスク・プロフェッショナル学会, 査読無し, 第19号, 2008年7月, 40-44号。

(4) 亀井克之・吉野茂・小野元「医療機関におけるリスクマネジメントの組織とリスク・コミュニケーション—聖マリアンナ医科大学病院における臓器移植体制の事例—」『情報研究』, 関西大学総合情報学部, 査読無し, 第29号, 2008年7月, 13-54頁。

(5) 亀井克之「現代企業におけるリスクマネジメントの役割: 一般企業におけるリスクマネジメントの役割 —問題提起—」『危険と管理』日本リスクマネジメント学会, 査読有り, 第39号, 2008年3月, 1-15頁。

(6) 亀井克之「企業におけるリスク情報の開示」『経営研究』吉川吉衛教授退官記念号, 大阪市立大学経営学会, 査読無し, Vol. 58 No. 4, 2008年3月, 35-55頁。

(7) 亀井克之「ミシュランにおけるリスクマネジメント」『実践危機管理』日本リスク・プロフェッショナル学会, 査読無し, 第18号, 2008年1月, 80-83頁。

(8) 亀井克之「中小企業の事業承継問題とリスクマネジメント」『実践危機管理』日本リスク・プロフェッショナル学会, 査読無し, 第17号, 2007年7月, 36-41頁。

(9) Katsuyuki Kamei, *Entrepreneuriat et risque -Le point de vue du facteur humain dans la gestion des risque*, BULLETIN DE LA SOCIETE FRANCO-JAPONAISE DE GESTION (『日仏経営学会誌』日仏経営学会誌), 査読無し, 第24号, 2007年5月, 7-21頁。

[学会発表] (計6件)

(1) 亀井克之「ファミリービジネスと事業承継問題 —事業承継問題とリスクマネジメント」日本リスクマネジメント学会関東部会, 日本リスク・プロフェッショナル学会, ファミリービジネス学会合同研究会, 2009年5月29日, 甲南大学ネットワークキャンパス東京。

(2) Katsuyuki Kamei, *Tradition and Innovation in Japanese Family SME, Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs*, Rencontres de St-Gall 2008 (スイス国際中小企業学会「サント・ガレンの集い」60周年記念大会, 2008年9月1日, スイス, サント・ガレン大学)。

(3) 亀井克之「ファミリー企業とワイン産業: 米国モンダビ社の南仏進出計画の挫折」日仏経営学会 第50回全国大会, 2007年10月13日, 関西大学総合情報学部。

(4) Teruo Shinato et Katsuyuki Kamei, *Convergences et Divergences Internationales des Problèmes autour de l'Entrepreneuriat Familial - Cas des Entreprises Familiales au Japon -*, 2èmes Journées Georges Doriot, «Entrepreneuriat Familial» HEC Paris et Ecole de Management de Normandie, Paris, 15 et 16 mai 2008 (2008年5月15日・16日, パリ Advancia 国際会議場)。

(5) 亀井克之「一般企業におけるリスクマネジメントの役割 —問題提起—」日本リスクマネジメント学会第31回全国大会, 2007年9月15日, 専修大学(神田校)。

(6) 亀井克之「中小企業の事業承継とリスクマネジメント」日仏経営学会 第49回全国大会(主催校・首都大学東京), 2007年5月26日, 秋葉原コンベンションセンター。

[図書] (計3件)

(1) 亀井利明・亀井克之共著『リスクマネジメント総論 増補版』同文館出版, 2009年5月, 1-267頁。

(2) オリビエ・トレス著, 亀井克之訳『ワイン・ウォーズ: モンダヴィ事件 —グローバル化とテロワール』関西大学出版部, 2009年3月, 1-284頁。

(3) 倉科敏材編著『オーナー企業の経営 —進化するファミリービジネス—』中央経済社, 2008年9月, 1-235頁, 第5章, 階戸照雄・亀井克之「欧米のオーナー経営の特異性」67-110頁。

〔その他〕

(1) 亀井克之「ファミリービジネス学会創立記念シンポジウム パネルディスカッション」甲南大学，コーディネーター，2008年10月25日。

(2) 亀井克之「リスクマネジメント研究の老舗による30年 ―総合司会―」日本リスクマネジメント学会創立30周年記念シンポジウム，関西大学100周年記念会館大ホール，シンポジウム実行委員長，2008年3月30日。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

亀井克之 (KAMEI KATSUYUKI)  
関西大学・総合情報学部・教授  
研究者番号：10268328