

令和 5 年 5 月 31 日現在

機関番号：35411

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2022

課題番号：19K13791

研究課題名（和文）自然災害からの中小企業の復興プロセスと事業承継計画に関する研究

研究課題名（英文）A Study on reconstruction process from natural disaster and business succession planning

研究代表者

堀越 昌和（HORIKOSHI, Masakazu）

福山平成大学・経営学部・教授

研究者番号：00723777

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、西日本豪雨の被災地中小企業を対象としたアンケート調査とインタビュー調査を通じて、自然災害からの復興プロセスにおける事業承継計画の有効性を検証しつつ、その活用の促進に向けた課題を明らかにすることを目的に進められた。

本研究の成果は、次の三点に大別される。第一に、事業承継計画やBCPと後継者の貢献度や事業継続との間には関連性は見いだせないこと、第二に、経営者のリーダーシップに依存しがちな被災地中小企業の事業継続の力基は「経営者の健康」にあること、第三に、自身の事業継続意欲の向上によって引退時期が遅延し、経営者の高齢化を亢進させるリスクが示唆されたこと、である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

この研究の意義は、次の四つの点に大別される。第一に、わが国の企業の大半を占める中小企業の多くは、その経営特性ゆえに、自然災害からの復興プロセスにおいても、経営者のリーダーシップに依存せざるを得ない状況にあること、そのため、被災地中小企業が事業継続を果たしていくうえでは、「経営者の健康」に着目する重要性が示唆されたこと。以上が、第二の点である。第三に、自社や地域の復興プロセスへの積極的な取り組みが促されることによって、経営者の事業継続意欲が向上すること、第四に、そのことによって、自身の引退時期が遅延し、経営者の高齢化がますます亢進するリスクが示唆されたこと、である。

研究成果の概要（英文）：This study was started with the aim of clarifying the impact of business succession planning in the reconstruction process from natural disaster. Towards this end, we conducted a questionnaire survey and an interview survey targeting SMEs affected by the heavy rain event of July 2018.

The major achievements in this study are described as follows. First, there is no relationship between business succession planning or BCP and the degree of contribution of successors or business continuity in the reconstruction process from natural disaster. Second, the key to business continuity for SMEs affected by natural disaster is the health state of manager. Third, it has been suggested that improving the willingness to continue their business delays retirement of manager.

研究分野：リスクマネジメント論

キーワード：西日本豪雨 BCP 事業承継 経営者の健康

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 経済社会的な背景

近年のわが国では、地震や風水害などの自然災害のリスクが頻発している。事実、東日本大震災が発災した平成 23 年以降を見ても、毎年のように、地域のどこかが自然災害の脅威にさらされている（内閣府, 2018）。これら自然災害の脅威は、経営資源が地域内に集中する中小企業にとって、企業存続に直結するリスクとなる（堀越, 2018）。そして、こうしたリスクへの中小企業の対処として、中小企業庁（2012）は、BCP の策定と経営者のリーダーシップの重要性を指摘している。ところが、近年、後継者の不在や経営者の高齢化が、自然災害における中小企業の新たなリスクとして認識されつつある。中小企業庁（2018）によると、中小企業の経営者年齢は、平成 7 年の 47 歳に対して、平成 27 年には 66 歳となり、ここ 20 年の間に急速に高齢化が進んでいるが、60 歳以上の中小企業の経営者の半数が後継者不在の状態にある。そうしたこともあり、非常時にリーダーシップを発揮する人材がおらず、早期復旧はおろか、長期を要する復興プロセスのなかで事業意欲を喪失し、廃業の危機に陥る中小企業が増えている（齋藤編〔内田, 植杉, 小野, 細野及び宮川〕, 2015）。

以上、地域における中小企業の重要性を鑑みるに、こうした新たなリスクへの対処はもはや、一社固有の課題にとどまらず、経済社会的にも不可欠である。また、その目的を達成するためには、BCP や経営者の率先といった従前の方法では十分とはいえない。事業承継計画の策定など、リーダー不在時の代替措置の構築が必要と思われる。

### (2) 学術的な背景

本研究の学術的な背景は、次の二つの分野である。一つは、企業の災害時のリスクマネジメント分野のうち、発災後の事業継続に向けた準備と行動に関する内容である。いま一つは、中小企業のライフサイクルの分野で、経営者の世代交代の円滑化のための事業承継計画の内容である。前者について、先行研究では、リーダーの存在を暗黙の前提としているが、平成 30 年 7 月豪雨（以下、西日本豪雨）の被災地中小企業を対象とした研究者の予備調査では、経営者の一時的不在、逆に、経営者のリーダーシップへの過度の依存が、BCP の機能不全や経済損失の発生に繋がっていた。また、後者に関しては、事業承継計画それ自体の研究蓄積が乏しく、代替リーダーとして自社や地域の復興プロセスに貢献しうる（しえない）後継者の実態や課題は明らかにされていない。

## 2. 研究の目的

わが国の中小企業が、頻発する自然災害を契機とした新たなリスクに対処するためには、その経営特性を鑑みると、迅速かつ継続的な事業活動を可能にするリーダーの存在が不可欠である。そして、予備調査の結果を踏まえると、こうした事態への対処として、災害への備えを目的とする BCP では十分ではなく、本来、次世代のリーダーとなる後継者人材の確保・育成を図る事業承継計画の活用が有効ではないだろうかと考えた。そこで、本研究では、西日本豪雨の被災地中小企業を対象とした調査（アンケート調査とインタビュー調査）により、リーダー不在の事態への対処など、自然災害からの復興プロセスにおける事業承継計画の有効性と、その活用の促進に向けた課題を明らかにすることとした。以上が、本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

#### (1) 本研究の問い

研究開始当初の背景ならびに目的に照らし、次の三つの問いを提示した。

問1	BCP が策定されていても、リーダー不在時の代替措置を構築していなければ、復旧時間の長期化や経済損失額の増額により、事業意欲を低下させる
問2	支配形態を考慮した事業承継計画を文書化している企業では、従業員からの認知、復旧時間の短縮化、経済損失額の低減や地域の復旧活動への貢献など、代替リーダーとしての後継者の貢献が促進される
問3	事業承継計画に代替リーダーとしての災害時の意識や行動を明記することで、地域や自社の復興プロセスへの貢献を通じて、後継者のリーダーとしての成長が促進される

#### (2) 本研究の方法

上記の三つの問いを検証する主な方法であるが、問1と問2は、アンケート調査とその結果の多変量解析、問3は、復興プロセス全体を見ていく必要があるため、前記に加え、インタビュー調査とその分析である。そして、これらの結果を踏まえ、本研究では、事業承継計画を活用した、自然災害からの中小企業の復興プロセスにおける新たなリスクマネジメントの方法を考察する予定であった。

#### (3) 本研究の対象

研究開始当初は、アンケート調査については、西日本豪雨で甚大な被害を被った広島県と岡山県に本社を置く中小企業1,000社を、また、インタビュー調査は、アンケートへの回答企業のうち40社に対して2回、延80社を、それぞれ対象として実施する予定であったが、前記に関しては延808社、後者については延19社にとどまった。とりわけ、2020年度以降に実施する予定であったインタビュー調査は、コロナ禍の影響で辞退者が続出するなど、開始当初の予定を大幅に変更せざるを得ない事態に陥った。

### 4. 研究成果

本研究の成果は、次の四点に大別される。第一に、事業承継計画やBCPと後継者の貢献度や事業継続との間には統計的な関連性は見いだせず、したがって、本研究の三つの問いはすべて、有意とはいえなかったこと。第二に、自然災害からの中小企業の復興プロセスにおけるリスクマネジメントの方法については、BCPと事業承継計画の策定率、リーダー不在時の代替措置を講じている企業の割合はいずれも低調、また、高齢化が顕著に進んでいるにもかかわらず、後継者不在率は高く、復興プロセスにおいてリーダーとして、中心的な役割を担ったのは経営者であった。第三に、経営者のリーダーシップに依存しがちな被災地中小企業の事業継続のカギは「経営者の健康」にあることである。多くの経営者は、復旧に際しての自己効力感や復興への貢献意欲の昂進もあって、事業継続意欲が高まり、自身の引退希望時期もわずかながら遅延することになった。他方で、労働時間の長期化、気力の減退や健康状態に悪化の傾向が見られるなど、復興プロセスを乗り切るためには、高齢経営者のやり甲斐やモチベーションはむしろ、リスクとなりうることを示唆された。以上を踏まえ、第四に、BCPや事業承継計画など、計画的、組織的な対応が困難で、経営者のリーダーシップに依存せざるを得ない、規模の小さな組織であるほど、経営者が自身の健康を適切にマネジメントしつつ、代替リーダーを措置することが強く求められることが示唆された。

以上

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 42
2. 論文標題 コロナ禍における中小企業経営者の健康問題と事業継続リスクに関する研究（要旨）	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 日本中小企業学会 『日本中小企業学会論集』	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和、宗像智仁	4. 巻 19
2. 論文標題 『広島県中小企業家同友会福山支部「2022年 新型コロナウイルス感染症の影響に関するアンケート調査」結果』報告	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 福山平成大学 『経営研究』	6. 最初と最後の頁 79-110
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 2023年版
2. 論文標題 「コロナ禍における中小企業のBCMと経営者の健康 2021秋・日仏共同調査より」～日本側アンケート調査の結果報告～	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 関西大学経済・政治研究所 『セミナー年報』	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 53
2. 論文標題 中小企業とBCP - 東日本大震災からCovid-19パンデミックまで	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本リスクマネジメント学会 『危機と管理』	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 18
2. 論文標題 広島県中小企業家同友会福山支部「2021年 新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関するアンケート調査」結果報告	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 福山平成大学『経営研究』	6. 最初と最後の頁 129-159
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 17
2. 論文標題 新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響 - 「新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関する緊急アンケート調査」報告 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 福山平成大学『経営研究』	6. 最初と最後の頁 207-225
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 70
2. 論文標題 新興感染症と中小企業経営	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 商工総合研究所『商工金融』	6. 最初と最後の頁 45-58
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 51
2. 論文標題 自然災害時のリーダーの代替リスクに関する探索研究 西日本豪雨の被災地中小企業を対象としたアンケート調査の結果を踏まえて	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本リスクマネジメント学会『危険と管理』	6. 最初と最後の頁 194-209
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 堀越昌和	4. 巻 16
2. 論文標題 「自然災害からの中小企業の復興プロセスと事業承継計画に関する調査」結果報告	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 福山平成大学『経営研究』	6. 最初と最後の頁 127-170
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 コロナ禍における中小企業経営者の健康問題と事業継続リスクに関する研究
3. 学会等名 中四国商経学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 コロナ禍における中小企業経営者の健康問題と事業継続リスクに関する研究
3. 学会等名 日本中小企業学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 コロナ禍における中小企業経営者の健康問題と事業継続リスクに関する研究
3. 学会等名 日本中小企業学会西部部会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 「コロナ禍における中小企業のBCMと経営者の健康 2021秋・日仏共同調査より」～日本側アンケート調査の結果報告～
3. 学会等名 関西大学経済・政治研究所
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 中小企業とBCP - 東日本大震災からCovid-19パンデミックまで -
3. 学会等名 日本リスクマネジメント学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 事業承継に活かす事業の魅力づくり - 規模の制約性の視点から -
3. 学会等名 日本行政書士会連合会近畿地方評議会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 中小企業の自然災害と事業承継 - 西日本豪雨被災地の中小企業を対象としたアンケート調査の結果から -
3. 学会等名 中四国商経学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 堀越昌和
2. 発表標題 自然災害時のリーダーの代替リスクに関する探索研究 - 西日本豪雨の被災地中小企業を対象としたアンケート調査の結果を踏まえて -
3. 学会等名 日本リスクマネジメント学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関