

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成30年6月19日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2012～2017

課題番号：24530436

研究課題名（和文）中小企業の事業承継に関する日仏共同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）Propotion on Business Transmission through Franco-Japanese Research on SME Transmission

研究代表者

亀井 克之（Kamei, Katsuyuki）

関西大学・社会安全学部・教授

研究者番号：10268328

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 4,000,000円

研究成果の概要（和文）：研究課題開始前年に開催した「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」に基づく『中小企業の事業承継 日仏比較研究』を日仏両語で記述し平成24年に出版、平成25年に開催した日仏シンポジウム「新たなリスクと中小企業」と平成26年に開催した国際シンポジウム中小企業・老舗経営者の健康とリスクマネジメント」に基づく『新たなリスクと中小企業』を日仏両語で記述し平成28年に出版した。加えて、課題のテーマで、フランスのレフリー付きジャーナルに論文1本、英語のレフリー付きジャーナルに論文を4本、日仏経営学会誌に論文1本、フランスの研究者との共著で発表した。フランス語圏の学会で3回報告した。

研究成果の概要（英文）：Published 2 books based on 3 conferences on SME transmission. Published 1 article on French refereed journal, 4 articles on English refereed journal and 1 article in Japanese journal. 3 communications in academic conference in francophone.

研究分野：リスクマネジメント

キーワード：中小企業 事業承継 フランス 共同研究 リスク リスクマネジメント 経営者 老舗

1. 研究開始当初の背景

中小企業の事業承継問題は日本とフランスの双方で社会問題となっている。フランスでは経営学の学術的研究の対象として完全に確立されているのに対して、日本では実務家の領域にとどまってきたため、経営学の観点からの学術的研究は端緒に就いたばかりであった。

日本の場合、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、近年まで、経営学界における学術的な研究の対象とはなっていない。2010年になって、事業承継に関する学術的研究の気運が一気に高まった。この2010年、日本中小企業学会は、事業承継を全国大会のテーマに据えたほか、日本政策金融公庫総合研究所主催のシンポジウムなど事業承継に関するシンポジウムの開催も活発化した。特筆すべきは、2010年5月に同志社大学を本部にして事業承継学会が設立されたことである。2008年に甲南大学で創設されたファミリービジネス学会も、近年、事業承継の視点での研究に注力している。

フランスにおいても、中小企業の事業承継が社会問題化してきたわけだが、日本との違いとして、フランスでは、1990年代の後半から、既に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きた。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。その原動力となったのが、グルノーブル第二大学のペランジェ・デシャン(Bérangère Deschamps)が2000年に発表した博士論文『自然人による事業承継』(*Le Processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*)である。博士論文に基づいてデシャンは、『事業承継論』(*Reprendre une entreprise*)を刊行した。本書は、現在第3版を重ねている。本課題研究代表者は当然の研究成果として、デシャンと研究交流を継続している。

加えて、フランス語圏国際中小企業学会AI REPMEが毎年開催する中小企業研究フランス語圏国際シンポジウムCIFPMEならびに同学会が発行する学術研究誌*Revue internationale PME*には、事業承継に関する学術的研究が継続的に発表されている。本課題研究代表者は当然の研究成果として、CIFPMEの2014年大会(モロッコ)において、中小企業の事業承継に関するラウンドテーブル形式のパネルディスカッションに参画している。

2. 研究の目的

本研究は、フランスにおける研究から示唆を得て、日本における状況改善に貢献すること、特に、リスクマネジメントの観点から研究を展開し、研究成果を社会的に還元することを目的とする。

のリスクマネジメントの観点から、中小企業の事業承継を研究することは、具体的には以下の枠組で研究を展開することを意味する。

- ・ソーシャル・リスクマネジメントの枠組み。

- ・中小企業の事業承継をめぐるリスクに関する枠組み。

- ・中小企業の事業承継をめぐるリスクに対する対応、すなわちリスクマネジメントはどうあるべきかという枠組み。

3. 研究の方法

社会問題化した中小企業の事業承継問題について、リスクマネジメントの枠組みを援用し、日仏比較研究の手法を用いて、状況改善に資する提言を以下の枠組みで纏め上げる。

具体的には、フランスにおける中小企業の事業承継政策から日本が参考にできることとして、村上義昭の研究などで、従前より指摘されてきた以下の5点を確認する。

支援内容や支援対象が多様

フランスにおける支援政策は、金融や税制だけでなく研修やマッチングサービス等、すべてのプロセスに関与している。支援対象も小規模から相対的に大きな規模までカバーしており、親族以外への承継への支援策が充実している。

日本の場合、税制(特に相続税)や金融に集中している。対象は親族による承継に集中している。第三者への承継を対象としたファンドが創設されたりもしているが、相対的に規模の大きな企業への措置となっている。

マッチングサービスで利用されるデータベースが質・量ともに充実

フランスにおける商工業会議所・手工業会議所などが運営するデータベースでは、企業情報を収録するにあたって事前に企業内容を確認している。古い情報は削除されるなど、メンテナンスも行われている。日本においても、小企業の売買が可能な市場を整備する必要がある。

多様な支援策が互いに関連しあうことで、大きな効果が生まれている。

フランスにおけるマッチングサービスは、質と量の両面から充実したデータベースの存在が前提となっている。また、税制によって譲渡者へのインセンティブを与えることによって、譲渡を決心しやすくしている。「譲渡適齢期を控えた経営者の啓発」を行い、企業価値が劣化する前に譲渡を決心させる取り組みも存在する。

雇用や地域経済の活力を維持するためには事業承継を支援することが重要であるという幅広い社会的コンセンサスがある。

デシャンの研究に見るように、フランスでは、起業と事業承継が同等に扱われている。

仲介手数料が安い。

フランスでは、譲渡希望企業や承継希望者に

関する豊富なデータベースがある。売買事例が多いので相場が形成されており、企業価値を評価するコストが安くなっている。中小企業の売買事例が多いため、仲介に携わる会社や専門家が多数存在し、ノウハウが蓄積されている。民間企業だけでなく、商工会議所・手工業会議所・民間非営利組織が個別取引にも関与しており、仲介にかかるコストを社会的に負担する仕組みがある。

村上義昭の研究によると、ある都市銀行のM&A専門部署の場合、成功報酬は最低でも2、500万円である。中小企業の譲渡を対象としている東京商工会議所の「M&Aサポートシステム」でも、譲渡金額が3億円の場合、着手金と成功報酬の合計で2、450万円になる。これに対して、フランスのある仲介会社では譲渡金額が300万ユーロ（約3億円）の場合、成功報酬は13万ユーロ（約1、300万円）であり、日本と比べて安価である。

4. 研究成果

研究課題開始前年に開催した「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」に基づく『中小企業の事業承継 日仏比較研究』を日仏両語で記述し平成24年に出版した。平成25年に開催した日仏シンポジウム「新たなリスクと中小企業」と平成26年に開催した国際シンポジウム「中小企業・老舗経営者の健康とリスクマネジメント」に基づく『新たなリスクと中小企業』を日仏両語で記述し平成28年に出版した。加えて、課題のテーマで、フランスのレフリー付きジャーナルに論文1本、英語のレフリー付きジャーナルに論文を4本、日仏経営学会誌に論文1本、フランスの研究者との共著で発表した。フランス語圏の学会で3回報告した。

日仏比較研究を標榜する本研究課題の一大成果として、本課題研究は、以上のような国際的かつ具体的な成果を挙げた。

これら国際的かつ具体的な研究成果（日仏シンポジウムの開催、日仏シンポジウムに基づく書籍の出版、日仏共同研究に基づく英語・仏語査読付きジャーナルへの日仏共同論文発表、フランス語圏国際学会における日仏共同研究報告）は以下の知見を明らかにした。

・ソーシャル・リスクマネジメントのとしての中小企業の事業承継問題の認識

本研究課題最終年の10年前の2006年版『中小企業白書』によれば、年間29万社の廃業のうち、後継者不足を理由とする廃業が7万社に上るとされていた。高齢化社会の日本においては、中小企業経営者の高齢化が急速に進行し、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。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きた中小企業が、事業承

継を円滑に行えず、最悪の場合、廃業してしまうことは社会経済にとって大きなリスクである。こうした状況は以前深刻である。

中小企業の事業承継は、主として、後継者探しに関わる諸問題、事業売却先探しに関わる諸問題、引退者と後継者の心理的な問題、事業承継の法制・税制上の問題という形で、社会的リスク（ソーシャルリスク）となる。

従来から言われてきたように、中小企業の事業承継のリスクは、経営者がリスクの存在自体に気付いていない、気にはしているが事前の対策を採っていない、高齢化や健康悪化により引退が現実のものになり、リスクが顕在化してからの事後的な対策では間に合わない、モノ・カネ（資産・資金）と、ヒト・ココロ（人材の身体的状況、人材の精神面の状況）の諸側面が複雑に絡み合う、という特徴がある。そのリスクのマネジメントにおける最大の留意点は、その場しのぎは不可能で、10年程度の長期的なスパンで、「時間」をかけて対策を積み重ねていかなばならないことである。「リスクを認識し」、「リスクを見える化」し、それぞれのステージにおいて、「採用すべきマネジメント」を記した事業承継計画を作成・実行することが有効である。モノ・カネの面では、政策・法制を活用したり、金融機関や税理士などによる支援を得て対策を採ることができるが、ヒト・ココロの面での対策は単純ではない。

かつて、中小企業の事業承継をめぐる諸問題は、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、税負担の軽減に関わる議論が中心となり、総合的な検討や取り組みはなされていなかった。しかし、近年になって、高齢による引退の時期を迎えた中小企業経営者が後継者不足により廃業しており、その数毎年7万社に及ぶという社会問題を背景に、抜本的な支援政策が打ち出された。

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。それゆえ、リスクマネジメント研究における知見が大きく活用できる領域である。これは、学際的に、産官学共同的に解決すべき社会的な問題であるから、中小企業をめぐるその他の諸問題への取り組みと共に、ソーシャル・リスクマネジメントとして展開することに意義がある。すなわち、中小企業の事業承継をめぐるさまざまなリスクの社会化現象に対して、さまざまなタイプのリスクマネジメント（企業・家庭・行政リスクマネジメント、心の危機管理）を融合・連携させて社会的に対応・処理・解決すべき問題である。

・「隠れているリスク」としての事業承継リスクの認識

事業承継をめぐるリスクは、「リスクは隠れている」「リスクは繰り返す」「リスクは変化する」というリスクの三様相を顕著に示している。リスクの存在に気付いていない。

存在自体は気にしているが有効な事前の対策を採っていない。リスクが顕在化してからの事後的な対処では間に合わない。事業の継続自体が困難になる。

・事業承継をめぐるハザード(リスクに関わる事情・状況)の認識

後継者の育成不十分、経営の承継準備不十分、後継者未確定、後継者育成不十分・次世代経営体制不明確、資産の承継準備不十分、現経営者による担保や保証についての認識不十分、株式に関する認識不十分、相続税・贈与税の認識不十分、家族・親族間コミュニケーション不足

・事業承継をめぐるベリル(損失の原因となる事象)の認識

経営機能不全 指揮命令系統の混乱 意思決定のスピードの低下	経営トップ の求心力 低下
新経営体制分裂 古参役員との関係悪化 兄弟・姉妹等の親族間不和	
経営権の分散・不安定化	
思いもよらない高額税負担	納税資金 不足
相続財産を巡っての「争族」トラブル	

・事業承継の不全によるロス(損失)の認識
幹部・従業員の離反、顧客離れ、取引先・提携先離れ、オーナー家の不和、経営への悪影響。

・リスクアセスメント(リスクの調査・確認, 評価・分析)の困難性

財務的側面と人間的側面の分離が困難で、紛争が頻発する。長期間の準備が必要となる。リスクが「潜在化」している。見えにくい。先代死亡に伴う財務的なインパクトは甚大となる。家族間の相続問題はタブー視されがちで、準備が後回しになりがちである。死亡に関わるデリケートな問題で、コミュニケーションが困難である。モノ・カネに関わるリスク：政策面の支援や、弁護士・税理士などの専門家が存在する。政策面における切り札的に打ち出された民法特例や円滑法による納税猶予制度であるが、適用条件が厳しく、利用は簡単ではない状況にある。

・モノ・カネに関わるリスクとヒト・ココロに関わるリスクの連関とそれを考慮したリスクマネジメントの必要性

政策面の支援や、弁護士・税理士などの専門家が存在する。政策面における切り札的に打ち出された民法特例や円滑法による納税猶予制度であるが、適用条件が厳しく、利用は簡単ではない状況にある。ヒト・ココロに関わるリスク：心理的・人間(関係)的側面においては、支援サービス従事者(経営コンサルタント、弁護士、税理士、公認会計士)などが支援を躊躇する。

・経営承継に関わるリスク・トリートメントの諸点の認識

経営承継に関わるリスク・トリートメント	
次世代経営体制対策 (後継準備対策) ・後継者の明確化 ・後継者育成計画の明確化 ・後継者への経営移行計画 (次世代経営体制整備対策) ・次世代経営体制の構想明確化 ・次世代役員・幹部の確保・育成 ・次世代経営体制への移行計画	
次世代組織マネジメント対策 ・経営サイクルの整備 ・共通の価値観・基準・ルールの明確化 ・チェック機能の整備	
経営実務引継ぎ対策 ・経営理念・ビジョン 中長期経営計画の共有 ・経営上の申し送り事項の共有	

・資産承継に関わるリスク・トリートメントの諸点の認識

資産承継に関わるリスク・トリートメント	
自社株対策	相続対策
自社株も含めた相続財産の承継対策	
・自社株(経営権)の承継対策	・相続財産の承継対策 (「争族」対策)
税制対策(タックスプランニング)	
・自社株評価対策	・相続財産評価対策
納税資金対策	

・オーナー家の中での話し合い等によるリスク対策
・法的なリスク対策(遺言準備)

・事業承継の要諦としての「忍耐」と承継者の立場に立つ視点の重要性

後継者である子にとっては先代である親に対する「忍耐心」を持つこと、そして親の理念を継承し守っていきながらも「独自性」を発揮すること、一方、親にとってはこの厳しい経済状況下で事業を受け継いでくれる子がいることの幸福を噛みしめることにある

以上の諸点は、一連の日仏シンポジウムとその記録著作、日仏共同論文の発表、日仏共同研究報告に盛り込まれている。

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8件)

(1)Katsuyuki Kamei、Teruo Shinato、Leo-Paul Dana、International convergence and divergence on family entrepreneurship problems the case of family firms in Japan、*International Journal of Entrepreneurship and Small Business*、Vol.30 Issue4、2017、pp.560-607.

(2)Katsuyuki Kamei、Sonia Boussaguet、Aude d'Andria、Romain Jourdan、*International Journal of Entrepreneurship and Small Business*、Vol.27 No.4、2016、pp.525-541.

(3)Katsuyuki Kamei、La reforme de la fiscalite concernant la transmission des PME au Japon、Document pour la Division Legislation comparee、Senat、2015(WEB)

(4)Teruo Shinato、Katsuyuki Kamei、Entrepreneurship education in Japanese universities -how we train for risk taking in the culture of risk adverse、*International Journal of Entrepreneurship and Small Business*、Vol.20 No.2、2013、pp.184-204.

(5)Katsuyuki Kamei、Sonia Boussaguet、Andre d'Andria、Romain Jourdan et Chris Belouad、*Bulletin de la Societe Franco-Japonaise de Gestion*、no.30、pp.17-27、2013、pp.17-27.

(6)Katsuyuki Kamei、Leo-Paul Dana、SME succession in Japan from a viewpoint of risk management、*International Journal of Entrepreneurship and Small Business*、Vol.16、2012、pp.60-69.

(7)Examining the impact of new policy facilitating Yoshiaki Murakami、Katsuyuki Kamei、Berangere Deschamps、Perennite et transmission des PME

japonaises - les lecons du modele francais、*Entreprendre & Innover*、Vol.14、2012、pp.74-85.

(8)亀井克之、中小企業経営者の健康とリスクマネジメント - 日仏共同第1回調査の結果から見えるもの -、*商工金融*、2017年10月号、*商工総合研究所*、pp.41-56.

[学会発表](計10件)

(1)亀井克之、中小企業経営者の健康資産 - 日仏比較研究 -、*日本経営学会*、第91回大会、*岡山大学*、2017年9月1日.

(2)Katsuyuki Kamei、40 Years Research Trends on Risk Management by Japan Risk Management Society、*Korean Risk Management Society 27th Conference*、Seoul、March 31 2017.

(3)Katsuyuki Kamei、Florence Guilianani、Hiroki Ogyu、Romain Jourdan、Chihiko Kageura、Health of SME managers in Japanese context pre-test prior to comparison France and Japan、*Workshop on Health of Small Business Owner & Entrepreneurs*、*Montpellier Business School*、29 september 2016.

(4)Sonia Boussaguet、Aude d'Andria、Louise Cadieux、Katsuyuki Kamei、Thierno Bah、Existe-t-il une diversite culturelle en matiere de transmission/reprise des PME ?、*Table Ronde*、*CIFEPME*、*Agagir*、Maroc、le 30 octobre 2014.

(5)亀井克之、現代リスクマネジメントの諸相 - ソーシャル・リスクマネジメントとリスク・リテラシー -、*司会兼問題提起*、*日本学術会議公開シンポジウム・日本リスクマネジメント学会関東部会・関西大学経済・政治研究所公開セミナー*、*日本学術会議講堂*、2014年2月28日.

(6)亀井克之、リスクマネジメント研究の35年 - 保険管理から心の危機管理まで -、*司会兼問題提起*、*日本リスクマネジメント学会・関東部会*、*学会創立35周年記念公開シンポジウム*、*日本学術会議講堂*、2013年6月28日.

(7)Katsuyuki Kamei、Kazuo Ueda、Yoshiko Shirata、Yumiko Nara、35 years' research trends on risk management by Japan Risk Management Society Aspect of risk management after March 11、*Session organized by Japan Risk Management Society in WEAI*、*Keio University*、March 15 2013.

(8)亀井克之、フランスにおける中小企業の事業承継研究の展開、*事業承継学会*、第3回大会、*立命館大学・衣笠キャンパス・創思館*、2012年12月1日.

(9)亀井克之、事業承継の日仏比較研究、*日仏経営学会*、第60回全国大会、*京都産業大学*、*むすびわざ館*、2012年10月10日.

(10)Katsuyuki Kamei、Yoshiaki Murakami、Berangere Deschamps、Comment dynamiser

les transmission/reprises externes japonaises、AIREPME、Brest、France、le 25 octobre 2012.

〔図書〕(計 10 件)

- (1) 亀井克之、決断力にみるリスクマネジメント、ミネルヴァ書房、2017、308p.
- (2) 羽原敬二、亀井克之編、日本のリスクマネジメント理論の現代的意義、関西大学出版部、2016年、168p.
- (3) 亀井克之 編、新たなリスクと中小企業日仏シンポジウムの記録、関西大学出版部、2016年、112p.
- (4) Katsuyuki Kamei ed.、*PME face aux nouveaux risques*、Kansai University Press、2016、50
- (5) 亀井克之 編、子どもの安全とリスクコミュニケーション、関西大学出版部、2014年、251p.
- (6) 亀井克之、現代リスクマネジメントの基礎理論と事例、法律文化社、2014、220p.
- (7) 亀井克之、経営学とリスクマネジメントを学ぶ - 生活から経営戦略まで -、法律文化社、2014、194p.
- (8) 亀井利明 亀井克之 危機管理とリーダーシップ、同文館出版、2013年、205p.
- (9) Katsuyuki Kamei ed.、*Colloque Franco-Japonais de la Transmission et la Reprise des PME*、Comite de Colloque Franco-Japonais de la Transmission et la Reprise des PME、mars 2012、121p.
- (10) 亀井利明 亀井克之 ソーシャル・リスクマネジメント論、同文館出版、2012年、232p.

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

- (1) 研究代表者 亀井克之
(Kamei, Katsuyuki)
関西大学 社会安全学部 教授
研究者番号：10268382
- (2) 研究分担者
()
研究者番号：
- (3) 連携研究者
()
研究者番号：
- (4) 研究協力者
()