

【研究区分：地域課題解決研究】

研究テーマ：呉市企業の事業承継の実現可能性への影響要因の研究—経営管理に着目して—	
研究代表者：地域創生学部 地域創生学科 地域産業コース 准教授 足立洋	連絡先：adachi@pu-hiroshima.ac.jp
共同研究者：なし	
【研究概要】 呉市産業部が実施したアンケート調査によれば、同市企業の6割近くが後継者を確保できておらず、これは全国平均とほぼ同等の水準である。そこで本研究では、前年度に実施したアンケート調査の分析とインタビュー調査に基づいて、呉市中小企業における事業承継の促進要因を考察した。その結果、親族内承継においては幼少期から会社を身近に触れる体験が大きな後継者確保の促進要因となることや、親族内での情報共有の度合いが高水準の企業では経営管理の仕組みが整備されている傾向があることなどが明らかになった。	

【研究内容・成果】

1. 研究内容

本研究では、呉市の中小企業における後継者不足問題の存在（呉市産業部 2018）を受け、呉市中小企業における実態調査を基礎として、次世代経営者への事業承継の実現可能性を高めるうえで経営管理が果たす役割についての考察を進めた。具体的に実施した主な研究活動は以下の2点である。

（1）アンケートの集計・分析

報告者は、本研究の研究期間以前となる2022年3月～4月にかけて、Google Formsを用いて、呉市の中小企業経営者3,245社を対象にアンケート調査を実施した。したがって、本研究機関の前半では、主にこのアンケート調査の結果分析を実施した。124社（3.82%）から回答を得たが、アンケートの中心的質問のすべてが回答された119社（3.67%）の回答分を有効回答として、集計を行うこととした。

（2）インタビュー調査

本研究の研究期間の後半では、アンケートに回答した経営者のうち、インタビュー調査への協力を可と回答した経営者に対し、対面によるインタビュー調査を実施した。調査は、事業承継を経験・予定している8社の中小企業経営者と、事業承継支援機関2件の担当者に対し、おおむね1時間半～3時間程度実施した。

2. 研究成果

（1）事業承継の促進要因の抽出

1. で示したアンケート調査およびインタビュー調査から、事業承継の促進要因を抽出し、『「事業継続への影響要因に関する実態調査」報告書』を作成し、アンケートやインタビューへの回答者に発送した。その報告書の結論を整理したのが、次ページの図である（同報告書 p. 75）。この図に沿って本研究の成果を整理するならば、以下の5点に集約できる。

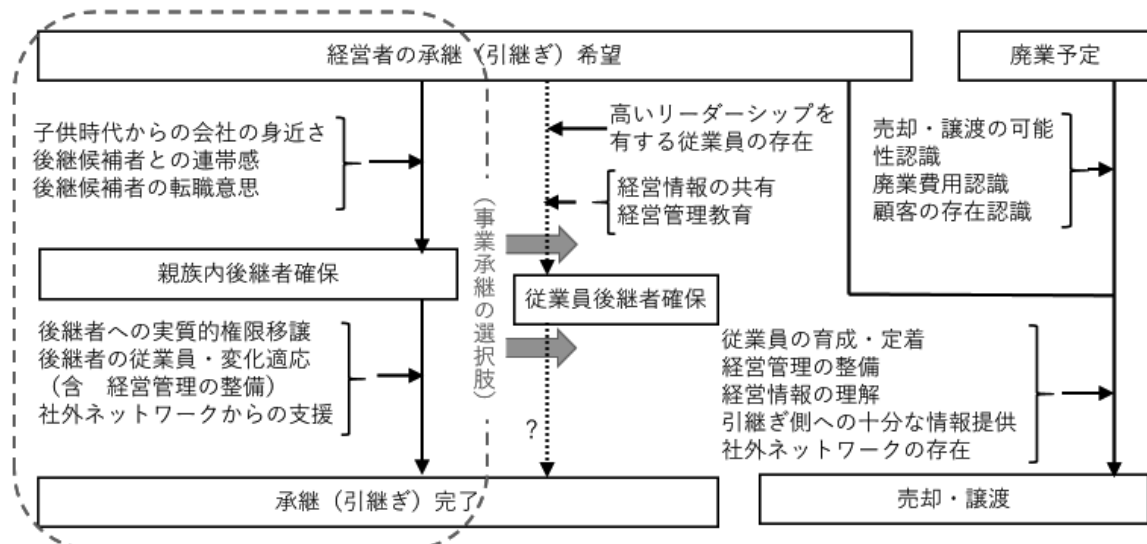
① いかなる形の事業承継（売却・譲渡を含む）であっても、関係者間の情報共有は重要な役割をなす。従業員承継や売却・譲渡のケースであれば、会社の経営状態に関する十分な情報共有が必要となる。一方で、親族内承継において家庭内から後継者を誕生させるためには、子供時代から会社を身近に感じる経験も不可欠である。

② 経営管理の整備は、売却・譲渡の場合も含めて、事業承継のプロセスを円滑にしうる。売却・譲渡の場合であれば、会社の経営状態を可視化し、情報共有に結び付けるうえで有効である。親族内承継においても、親の時代とは異なる事業環境に適応するための行動の一環として、経営管理の整備が効果を発揮することも考えられる。加えて、承継の形にかかわらず、経営管理の整備が業績改善につながれば、売却や譲渡の可能性が高まる。

③ 後継者が社外の経済団体などのネットワークに参加し、他のメンバーと交流することを通じて、経営管理の整備や先代経営者不在の場合の承継が進むことがある。また、社外のネットワークを通じて売却・譲渡先を探すことも可能となる。

④ 売却・譲渡も含め、事業承継の円滑な実現を行ううえでは、支援機関が重要な役割を果たしている。特に、廃業を予定する経営者の中には自社が売却・譲渡しうる会社であると認識していない者も多く、その可能性を示してくれる存在としての支援機関の役割は大きい。その中で、業績の関係で民間支援機関の売却・譲渡が難しいケースがあるので、その場合には金融機関や社外ネットワークの支援が重要となる。また、親族内承継に関しては、家庭環境のようなナイーブな問題も検討対象となるので、経営者からは公的支援機関への期待も高い。

⑤ 事業承継支援においては、その会社の公式の経営情報だけでなく、そこに現れない背景情報についても十分に踏まえておくことが欠かせない。そのような情報を得て判断するためには、支援者には経営者および後継者との間に強固な信頼関係を構築しておく必要がある。また、支援機関には、売却先のマッチング（後継者の確保）だけでなくその後の承継プロセスのサポートまでを含めて一貫して担当できる機能が求められる。



(2) 事業承継意思と経営管理システムの導入状況との関係性の分析

本研究の第二の成果として、本研究で集計したアンケート調査の結果に基づいて、飛田努氏（福岡大学）と共著で、Simons (1995)のマネジメント・コントロール・システム (MCS) のフレームワークに依拠しながら、論文「事業承継意思とマネジメント・コントロール・システム導入状況との関係性」を執筆した。同論文は、熊本学園大学が発行する『会計専門職紀要』に投稿済みであり、現在公刊準備中である。その結論を列举すると以下の通りである。

- ① MCS の利用度合いについては理念コントロールが比較的高水準で利用されているのに対し、会計によるコントロールを示す診断的あるいは相互作用的控制も一定程度利用されている。
- ② 事業承継意思の有無と MCS の利用度合いの関係については、承継意思がある企業の方が無い企業、未定の企業に比して平均値が高く、承継意思がある企業の中でも親族内の共有が高水準である企業の方が、平均値が高い。また、承継意思がなく、親族内共有が低水準の企業の平均値が最も低い。
- ③ 親族内での情報共有の度合いが高水準の企業の方が低水準企業に比して、4 つのコントロール・レバーのいずれについても統計的に有意に高い。