事業承継における現経営者の「振舞」力向上と支援策についての一考察

松下　隆

要約

事業承継対策は、日本企業にとって喫緊の課題となっている。そのため、中小企業庁をはじめ自治体、支援機関等で事業承継の啓発や準備事項、実施について様々な策が講じられている。なかでも人に関する研修においては、「後継者」育成に重点が置かれている。事業承継を契機に経営革新を図ることで、パフォーマンス（業績等）の向上に結実することが先行調査で判明しているからである。しかし、後継者育成よりもむしろ重要なのは、「現経営者」に対する啓発であり、事業承継に関する事前学習の強化である。現経営者の多くは事業承継を初めて経験し、ノウハウを有さず、取組が後回しになる場合が多いからである。そのため、現経営者の事業承継に関する経験値を上げることは事前対策として重要と考える。また、現経営者が債務保証を継続して引き受けることなど「資産の継承」で重要な一端を担うことで、後継者が比較的身軽に事業承継することが可能となり、円滑な承継に結実する。現経営者が有する事業承継についての意識やノウハウを向上させ、事業承継での「振舞」力が向上すれば、事業承継が円滑に進む。そのため、現経営者と後継者が一緒になり、承継計画づくりやロールプレイングによる模擬体験などをさせる現経営者向けの支援施策の充実が急務である。

目次

１．問題意識

２．先行研究

３．課題検証項目

４．課題解決策

５．おわりに

1. 問題意識

　事業承継に際して必要なパフォーマンス（財務面、経営面など広範に定義）の実践には、現経営者の「振舞」が強く影響する。それはなぜなのか？現経営者と事業後継者の親子関係からアプローチを試みる。次に、パフォーマンスの実行者は誰なのか？をみる。現経営者と事業後継者のいずれか、ケースを分けて考察する。筆者は、事業承継の最終実践者として意思決定に多くの影響を与えるのは、現経営者だと考える。そのうえで、事業承継問題において親子関係でしこりが生じる理由は、初めての経験となる事業承継に際して、現経営者がどう振る舞えばいいのか、また、事業内容や自らを客観視すればいいのか、相談相手がなく戸惑ってしまうといった要因から生じていると考える。事業承継を初めて経験する現経営者を細かくサポートする支援者、支援拠点、支援グループなどの整備は進むものの、現経営者が相談に訪れる機会は乏しいと聞く。これら課題を解決するための支援策づくりについて考察したい。

２．先行研究

日本政策金融公庫総合研究所（2010）では、小企業（従業者19人以下の企業）と中企業（同20人以上の企業）に分けて分析している。小企業のほうが業歴を重ねれば成長力が弱まり、業績が悪化する傾向が強いとし、小企業が業績を改善するには、事業承継による若返りが欠かせないと指摘する。若い後継者が経営革新に取組む事が必要で、その際に、後継者の取組が始まれば、現経営者は一歩引くことが肝要とする。現経営者が経営革新に「全く関与していない」場合は、成功し業績は伸長するが、「意思決定の最後は、現経営者に任せる」場合には、業績が悪化するケースが多いと指摘する。しかし、小企業よりも中企業の方が事業承継後に現経営者が一歩退いても経営に関与する傾向が強いことが明らかで協調経営の実態が確認できる。

神谷宜泰（2018）では、先行研究について、「小規模企業では事業を承継した後継経営者の9割近くが経営革新に取り組んでいるとしている（三井（2002）、村上・古泉（2010））。つまり、中小企業の後継経営者には、先代（承継前の現経営者を含む）の事業や経営資源を“承継しながらそれを革新する”という、相反する要請が生じて来ているのである」と指摘し、後継経営者が事業承継の鍵だとする。その場合、後継経営者がそれまでの経営資源を活用しようとすればするほど革新は難しくなるであろう。しかし、革新を急げば、先代自身を含め既存のリソースが革新への抵抗勢力になり、社内に蓄積された技能や暗黙知等が承継できない恐れがある。後継経営者の経営革新の遂行に対して、先代はどのような役割を果たしたか、先代と後継経営者との関係性の変化が重要であるとしている。

まとめると「先代の役割の変化」を他の4つの課題の上位概念として捉え、“先代のふるまい”を通して、つまり先代と後継経営者との相互関係の変遷にフォーカスしながら、後継経営者による「外部学習と新たな知識の導入方法」、「旧い知識や技能の継承」、 「従前の経営資源の置き換えプロセス」、「組織内のコンフリクトへの対応」と４つの研究課題を調査、分析していくことが重要であると指摘した（図表1）。

図表１　神谷（2018）研究課題のまとめ

（出所）：神谷（2018）をもとに筆者作成

また、事業承継課題に関しては、ファミリービジネスからのアプローチによる研究も蓄積が多い。これまでファミリービジネスの研究分野において、事業承継は最も重要な課題とされてきた（ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2016）、p.198）。そのため、「現経営者の役割」、「後継者の課題」、「世代間の経営スタイルの比較」、「事業承継のプロセス」、「環境・コンテクストと事業承継」の5つの視点が体系化されている（図表2）。

図表２　ファミリービジネスでの事業承継研究体系

環境・コンテクスト

現経営者の課題

後継者の課題

世代間の比較

〇〇企業

・社会起業家　　・世代交代と経営革新

　　・世代間の連鎖性

・内部利害関係者との関係性

・承継段階での課題　　・世代間の役割調整

先代

・経営スタイルの相違

・時代背景からの価値観

・意識と態度

・権力移譲

・承継前後の関与

承継プロセス

・意識と態度

・適応力

・経験と教育

（出所）：落合（2014a）、ファミリービジネス白書企画編集員会編（2016）p.206をもとに筆者作成

これら先行研究からは、後継者における事業承継への取組時に、現経営者には「役割の変化」が生じるとされる。世代間における経営のスタイルは異なり、それを実行する段階においては、現経営者の対応は変化する。現経営者は親子承継の場合は親子関係について対応し、意思決定への関わり方も考慮が必要である。また、取引関係の信用や会社保証に関する役割分担など事業承継にあたり柔軟な対応が求められる。こうした対応を本稿では現経営者の事業承継に際しての「振舞」として考察を進める。

３．課題検証項目

現経営者が初めて経験する事業承継において、後継候補者への承継前、承継後における「振舞」がその後の経営革新の動向に強い影響を与える。したがって、不慣れな事業承継に対応できるように現経営者への支援体制とそれへの能動的参画を促す支援施策が求められる。

　この課題を検証するために、本稿での検証項目を3つ挙げる。ア．現経営者は事業承継に初めて経験する場合が多いこと、イ．現経営者の「振舞」力が事業承継後の経営革新に影響を与えていること、ウ．事業承継時における現経営者の対応力向上を図る支援施策は実施されているのかについて考察し、そのうえで課題解決を促す施策を提案する。

3-1　「振舞」とは

国語辞典（三省堂）によれば、振舞とは以下の通り定義されている。

ア．振る舞うこと。挙動。また、態度。「立派な振る舞い」「立ち居振る舞い」、イ．ごちそうをすること。もてなしすること「大盤振る舞い」、ウ．物の動き。特定の条件下における物の作用や性質。「分子の振る舞い」「コンピューターウイルスの振る舞い」。

本稿において振舞とは、アの意義に近く、事業承継に際して、主として現経営者の意思決定、意思決定支援、サポート、アドバイスなどを指す。

3-2　事業承継に関わる人の名称整理

　事業承継に関する研究論文等で使用される用語は、その論文等の視点によって用語の定義やニュアンスとは異なる。今回、先行研究等で確認したものを図表3に整理する。

　主として、事業承継前の状況に視点を置き、現経営者に着眼を置いた類型1、他に、多くの先行研究や調査報告でみられる承継後の状況に視点を置いた類型2が挙げられる。類型1では、「現経営者」を中心にそれ以前の経営者を「先代経営者」、その後を「後継経営者」としている。一方、類型2では、「後継経営者」を中心に、それ以前を「先代経営者」と定義している。先代経営者を「先代」、後継経営者を「後継者」と略することも多い。なお、先代経営者は「先代」、後継経営者を「後継者」で使用する論文など用語の使用は原文のままを採用し、本稿では基本的に類型1にて使用する。

図表３　事業承継に関わる人の名称

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 類型1 | 先代経営者 | **現経営者**  （視点） | 後継経営者 |
| 類型2 | 先代経営者 | | **後継経営者**  （視点） |

（出所）：筆者作成

（注）：類型1：佐々木（2019）、ファミリービジネス白書企画編集員会編（2016・2018）、日本政策金融公庫論集（2010）、類型2：神谷（2018）、鈴木（2015）、中小企業庁（2014）、社団法人中小企業診断協会神奈川県支部（2012）、野田（2009）

3-3　ア．現経営者は事業承継を初めて経験する場合が多いこと

独立行政法人中小企業基盤整備機構（2011）は、「事業承継実態調査 報告書」で2,852人の経営者に何代目であるかを尋ね、創業者が45.7%、2代目が33.6%との結果（図表4）を得ている。この結果、現代の多くの経営者は事業承継に関する経験値が低いことが推測できる。

図表４　経営者の年代

（出所）：独立行政法人 中小企業基盤整備機構（2011），p.17

また、佐々木（2019）が実施した日本政策金融公庫中小企業事業の融資先482社分析のアンケート調査結果[[1]](#footnote-1)では、事業承継の経験について、「1回目」とするのが39.8%、「2回目」34.0%、「3回目以上」26.1％と報告している。ここでも事業承継の経験について経験値が少ないことが伺える。

50件を超える中小企業の事業承継の事例分析を試みた大阪府（2019）、p.54によると、「承継準備にあたり、次に何をすべきかわからない」（製造業・同族承継準備）といった意見がある。この意見の背景には、事業承継に不慣れでどう対応すればいいのか困惑する姿が想像できる。

　これら調査結果から、事業承継を初めて経験する創業者、1度先代経営者から事業を承継し2度目に事業承継を経験する経営者など限られた経験値しか有していない経営者の実態が推測できる。そのため、過去の経験等は生かせず、場当たり的な対応となることが多いものと考えられる。

　場当たり的な対応となっていることを表すデータとして、中小企業庁（2014）での年代別の準備状況結果をみれば、現経営者が50歳代では「実施できている」が22.0%、「実施できていない」57.9%となり、実施できていないものが過半数を超える（図表5）。また、数年以内に事業承継に着手が必要となる60歳代においても、「実施できている」が41.7%、「実施できていない」48.2%と、着手の遅れがみられる。こうした遅れにより、計画的ではなく、場当たり的に事業承継に対応していると推測できる。準備期間への取組が疎かになっている理由として、この期間は自らの経営者のキャリアの集大成として仕事に多忙な時間を割いているためだと考えられる。

図表５　事前準備状況と必要性

（出所）：中小企業庁（2014）『中小企業白書』、p.252に加筆。

（注）：「十分にしている」、「ある程度している」を合算し「実施できている」。また、「あまりしていない」、「全くしていない」を合算し「実施できていない」に再カテゴリー化している。

3-4　イ．現経営者の「振舞」力が事業承継後のパフォーマンスに影響を与えていること

　中小企業庁（2014）では、事業承継後の新たな取組について、中小企業では「新たな販路開拓・取引先拡大」（中規模企業：36.1%、小規模事業者：33.5%）がトップボックスであるが、小規模事業者では「先代と異なる取組は行っていない」（同：30.3%、同：37.4%）がトップボックスであり、対照的である（図表6）。つまり、企業規模が小さいほど先代からの事業内容を維持する傾向にある。事業内容を維持することは、新規事業を実施するよりも、先代の方針を踏襲していることとなる。裏を返せば、先代の方針踏襲のもとに、先代の見えない統制が継続している証左ともいえいよう。

図表６　事業規模別にみる事業承継に取組んだ事項

（出所）：中小企業庁（2014）『中小企業白書』、p.261

　野田（2009）では、多変量解析により先代経営者の関与の度合いと、経営に関するパフォーマンスについての関係性を確認（図表7）し、「指導・助言もほとんど無かった」についてパフォーマンスに大きく寄与することを分析している。全体の傾向として、経営に関する先代の関与が薄い方がパフォーマンスに優れる。しかしながら、「事業前と変わらず先代が実質的な意思決定を行う」については、「日常的に指導・助言を求めた」よりもパフォーマンスへの貢献が強い。ここから、経営環境の違い（業種業態、経営方法、歴史、伝統工芸など）によって先代が経営に関わることが必要なことが確認できる。ここでは、先代が関わる重要性についての示唆を認識すべきであろう。

図表７　先代の関与とパフォーマンス

（出所）：野田彰彦（2009）、p.70

（注）：2代目以降のオーナーのみ対象。

鈴木（2015）では、先代の心構えとして後継者の取組に干渉しすぎないことと指摘し、企業事例を挙げている。ガラス製品製造業の廣田硝子（株）（東京都墨田区、従業者数8人）では、3代目の廣田達夫氏は2007年に息子に事業承継を行っており、事業を承継する側と承継させる側の両方を経験している。「自らの経験から後継者の取組には口出しせず、サポート役に回ることで経営革新を促している。知識も経験も豊富な先代からすると、後継者の取組に疑問を投げかけたくなることもあるが、それを飲み込み、見守ることも先代の大切な務めである」（鈴木（2015）、pp.40－41））と先代が一定の重要な役割を果たすといった振舞の仕方が示されている。

これまでみたように、先代と後継者の関わり方について先行研究では、先代は現場から距離を置くほうがパフォーマンスに貢献するといった証左が多い。一方で、先代と後継者の関わり方を分担、継続させる必要性の示唆も注目すべきである。

実際、事業承継を円滑化させるために先代から後継者への債務負担の継続、もしくは「二重徴求」の問題を軽減するために2013（平成25）年に「経営者ガイドライン」[[2]](#footnote-2)が公表され、金融機関はこの内容に従った個人保証についての方針変更が進む。このガイドラインは法令ではなく強制力はないが、「経営者保証の解除」、「債務返済の生活の保護」、「債務の免除」を目的に運用を進めている。

図表８　代表交代時の保証徴求割合の推移

（出所）：「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績について（令和元年12月25日公表）をもとに筆者作成。

図表8によれば、2017年度から2019年度に向けて、「二重徴求」は大幅に減少していた。また、「前経営者保証あり、後継者保証なし」が大幅に増加していることがわかる。これより、事業承継を円滑にするために、後継者にはできるだけ債務保証をなくし、前経営者（現経営者）が保証を継続する対応が強まっている。つまり、「経営者保証ガイドライン」の浸透により、「前経営者保証あり・後継者保証なし」の対応が増加している。この現象を言い換えれば、現経営者が事業承継する段階においても一定の大きな役割を引き受ける必要性を示し、これによって事業承継の円滑化が進んでいるものと推測できる。

　以上より、事業承継において、先代は後継者のマネジメント内容等にあまり口出しする必要はなく、むしろ引き気味に控えることが承継後のパフォーマンスを向上させる。

しかし、それは図表9にみる「人（経営）の継承」、「知的資産の継承」においては、有効だが、一方で「資産の継承」、特に債務保証においては現経営者が保証を一手に引き受け、後継者が債務保証負担を軽減することで事業承継の円滑化に結び付く。

図表９　事業承継の構成要素

・技術、ノウハウ

・人脈

・顧客情報等

承継

・経営理念

・信用

・知的財産権

知的資産の承継

承継

人（経営）の承継

承継

・経営権

承継

資産の承継

承継

・株式

・事業用資産

・　資金、保証等

承継

（出所）：中小企業庁（2016）「事業承継ガイドライン」、p.17

3-5　ウ．事業承継時における現経営者の対応力向上を図る支援施策は実施されているのか

　中小企業庁は、2025年までの10年間に70歳（平均引退年齢）を超える経営者は約245万人となり、うち127万人が後継者未定の状態（日本の企業全体の3分の1）と警鐘を鳴らしている。この状態を放置すれば、後継者不在で廃業のため、10年間に約650万人の雇用、GDPにして約22兆円が失われる恐れがあると指摘する（中小企業庁（2018））。

　これを受けて、中小企業庁は事業承継対策として税制優遇、後継者育成など支援施策の充実を急ぐ。

一方、以前には、社団法人中小企業診断協会神奈川県支部（2012）が、事業承継に関する後継者を対象としたセミナーのニーズ調査報告において、「『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』（平成18年6月：事業承継協議会）では、後継者教育として「社外教育・セミナー」、『中小企業事業承継ハンドブック』（平成22年度税制改正対応版：中小企業庁）では、外部での教育の例として「セミナー等の活用」の記述がある。しかし、社外教育の場の例として示されているのは、商工会議所等の「経営革新塾」および中小企業大学校の「経営後継者研修」にとどまっている」（p.58）と後継者教育に関する不足感を指摘している。

　例えば、国が運営する中小企業施策の人材育成の中核機関であるのが、独立行政法人中小基盤整備機構の中小企業大学校東京校で、以下のような後継者育成セミナーが年に複数回実施されている（図表10）。

図表10　後継者育成セミナーの例

第6回 事業承継セミナー「私が家業を継ぐと決めた瞬間」（東京校開催）

〇講演「ここがポイント！事業承継」：講師（中小機構関東本部　事業承継コーディネーター）

〇講演「事業承継の現実について」：講師（株式会社　代表取締役社長）

〇事業承継についての相談会（事業承継計画の作り方、資産承継、後継者教育、経営者の債務の個人保証など分野は問いません。事業承継に詳しい専門家がきめ細かく親身に対応します。）

〇参加費：無料

〇定員：20名（先着順）

（出所）：独立行政法人中小基盤整備機構　中小企業大学校東京校「研修ガイド」

2017年以降は政府の方針に従って、国、都道府県、基礎自治体、公的支援機関、民間企業など各セクターにおいて重層的に後継者育成のセミナーなどが実施されている。

　ただ、こうした後継者支援の充実とは裏腹に、現経営者が事業承継に向かう際の振舞に関するセミナーは、一般的な事業承継セミナーなどに入り込み、埋没している。現経営者に求められる一歩引いた振舞に関するセミナーなどの実施はほとんど行われていないといっても良い。

　なぜ、現経営者に対するノウハウ提供が必要かといえば、事業承継における5年以上を超える実施期間での後継者ならびに内部関係者等への行動が事業承継を円滑に行うカギとなるからである。

　事業承継対策を始めるにあたり、現事業の評価と将来への可能性を客観評価する必要がある。こうした対策前の自社評価の方法やノウハウを現経営者は身につけ、実践することが求められる。

こうした内容のセミナー支援は多彩に実施されているが、事業承継を目的とした対策前の対象者に向けたものは非常に少数である。

４．課題解決策

前段で、ア．現経営者は事業承継に初めて経験する場合が多いこと、イ．現経営者の「振舞」力が事業承継後の経営革新に影響を与えていること、ウ．現経営者が事業承継への対応力向上を促す支援施策が充実しているのかについて先行研究等から考察した。

その結果、多くの現経営者にとっては初めて対峙する事業承継について、またその案件を通じて後継者候補と事業内容の強みや課題まで詳細な話し合いが必要となること、こうした関係性を持っても、現経営者の関与が強すぎては承継後のパフォーマンスに負の影響を与えることが定説である。

図表11に示すように、事業承継の支援対象、およびセミナー等の種類によって考察し、課題に対する解決策を提案したい。

現在取組みが少ないが、今後必要な解決策として、実践型、ロールプレイ型のセミナー、研修によるノウハウ移転、模擬学習であろう。

第一に、親族内承継においては、親子、親族外承継では従業員や社外の者が現経営者と膝を交えて、これまでの経営実績、課題、なにより現事業の現在・将来に向けての需要の有無など、かなり詳細な話し合いと取りまとめ（見える化）が必要である。もし、第三者を交えたほうが円滑に進むなら第三者も交えて「事業承継勉強会」などといった業務外でタスクを設定する。こうすることで、手が空いた時に話し合うのではなく、喫緊の課題として意識を揃えることができる。できるだけ短時間に無駄のない議論、円滑な運営への期待が大きくなる。

図表11　企業経営者関連セミナーの範疇

（事業承継

案件）

（上記以外の

経営案件）

（現経営者向け）

（後継者向け）

B

C

A

A：後継者育成に関する内容

B：経営関連事項の実行（取締役構成、株式移転、　　保証等の変更　等）

C：製品開発、マーケティング、原価管理等一般的な　　経営事項に関する内容

案件

（事業承継

案件）

（上記以外の

経営案件）

（現経営者向け）

（後継者向け）

B

C

D

E

A

D：現経営者に必要な事業承継の振舞に関する内容

E：現経営者と後継者、第三者を交えた承継計画づくりに関する内容

現状

解決策

（出所）：筆者作成

第二に、外部研修において、現経営者と後継予定者が一緒に参加して、事業承継計画を立案する研修をさらに充実させる必要がある。一部、みられるものの定期的な内容の実施には至っていない。これには、運営するファシリテート役の力量が試されるのだが、効果的な施策となるに違いない。

第三に、現経営者向けに既存の経営事象に関しての研修ではなく、事業承継に内容を限定し、例えば、「資産の承継特に保証などの資金政策について」、「親子関係の構築のコツなど振舞について」といった専門研修を行う必要がある。

　こうした支援施策実施の担い手は、商工会および商工会議所となることが望ましい。会員率がおよそ30%程度であることに一定の課題はみられるものの、地元の小規模事業者、中小企業と関わり度合いが強いからである。また、「親父の時からの付き合い」というように指導員との家族ぐるみの付き合いといった質的関与の深さも施策実施の担い手としては最適であろう。

　こうした勉強会では、経験者からのノウハウ移転やロールプレイによる模擬体験（ケース研修）などを実践的な実施が必要で、座学との組み合わせがより効果的である。

５．おわりに

事業承継は小規模事業者、中小企業者にとってビジネス同様に難解な経営マターである。しかし、仕事第一主義といった優先順から対策が疎かになり、着手が遅れている。事業承継対策の一層の推進が望まれる。しかしながら、ここで重要なことはがむしゃらに事業を承継するのではなく、現事業は儲かるのか、将来経営が継続できるのかといった現事業の評価を行ったうえで、承継へと判断することが肝要である。そのためにも、現経営者は60歳代が近づいた段階で、現事業について自己評価、もしくは他者評価により継いでもらうのに価値があるのか再検討し、そのうえで先に考察した現経営者の良好な振舞を実践し、二つとない承継ケースに現経営者、後継者、支援者が真摯に向き合い、汗をかく必要がある。

　本論での考察結果が事業承継施策を政策立案するうえで参考となれば幸いである。

〈参考文献〉

大阪府（2019）『大阪府における中小企業の事業承継支援の課題と方向性』、No.173

大阪府事業承継ネットワーク事務局（2019）『大阪府版　事業承継ハンドブック　ここからはじめる未来へのバトンタッチ』

落合康裕（2014a）「長寿企業の事業継承における論理的研究－先行研究から含意と課題、研究展望－」、 『日本経済大学大学院紀要』、3（1）、pp.143－161

神谷宜泰（2018）「中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究」『オイコノミカ』、第55巻、第1号、pp. 15－37

神谷宜泰（2019）「事業継承を契機とした経営革新の理論的分析 : 中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から」名古屋市立大学博士論文

佐々木真佑（2019）「事業承継後の企業パフォーマンスの決定要因」『日本政策金融公庫論集』、第45号、pp.19－34

社団法人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－』

鈴木啓吾（2015）「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」『日本政策金融公庫論集』、第29号、pp.29－41

田村薫（2019）『親の会社を継ぐ技術－後継者のゆく手をはばむ5つの顔を持つ龍とのつきあい方－』、みらいパブリッシング

中小企業庁（2014）『中小企業白書』

中小企業庁（2018）『中小企業・小規模事業者政策について』

独立行政法人中小企業基盤整備機構（2011）『事業承継実態調査 報告書』

日本政策金融公庫総合研究所（2010）『中小企業の事業承継』、 日本公庫総研レポート、No. 2009－2

野田彰彦（2009）「オーナー企業の継続的発展の鍵を握る要素とは何か」～みずほ総研アンケート調査を利用した実証分析～」『みずほ総研論集』、1月号、pp.49－84

ファミリービジネス白書企画編集員会編（2016）『ファミリービジネス白書　2015年版』、同友館

ファミリービジネス白書企画編集員会編（2018）『ファミリービジネス白書　2018年版』、白桃書房

三井逸友（2002）「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」、中小企業研究センター編『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（109）、17

村上義昭・古泉宏（2010）「事業承継を契機とした小企業の経営革新」 、 『日本政策金融公庫論集』 、pp. 1－30

安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因－中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか－」『中小企業総合研究』、創刊号、pp.62－85

大阪産業創造館　事業承継進捗度チェック

<https://www.sansokan.jp/sob/quiz/>

1. 「事業承継への取り組みに関するアンケート」（2018年8月）。回答者属性は製造業が約半数、従業者数では20人～99人の2つのカテゴリーの合計が約60％である。また、親族の後継者が約80％を占める。業歴では40年以上80年未満の2つのカテゴリーの合計が約60％であり、累積黒字企業が約85%を占める。これらから、一般にみられる中小企業よりも規模がやや大きいと判断できる。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 日本商工会議所と全国銀行協会が設置、次の３つ目的で事業承継の円滑化を進める。１．「経営者保証の解除」法人と個人が明確に分離されている場合などの条件下では、経営者の個人保証を求めないこと。２．「債務返済の際の生活の保護」多額の個人保証を行っていた場合でも早い段階で事業再生や廃業を決断したのなら、その際に従来の自由財産99万円に加え、経営者の年齢などに応じて100万円～360万円を残し、なおかつ「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること。３．「債務の免除」保証債務履行が発生した際に、返済しきれない債務残額は原則として免除すること。 [↑](#footnote-ref-2)