

中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウムについて

亀井 克之
(関西大学)

要 旨

本稿では、事業承継学会の後援行事として、2022年11月3日に東京・恵比寿の日仏会館ホールで開催された「中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム」の内容について紹介する。

フランスにおける事業承継研究の指導的研究者であるグルノーブル大学のペランジェール・デシャン教授を招いて本シンポジウムは開催された。フランスの事業承継研究においては、①ファミリービジネスにおける事業承継の研究と②外部の第三者による買収や従業員承継に関わるアントレプレナーシップ研究という潮流がある。2017年デシャン教授のイニシアティブにより、二つの学派を結びつける研究者グループ BeT が創設され、研究成果を公表してきた。

2011年の第1回日仏シンポジウム開催の際は、日本では中小企業の事業承継の手段としての M & A は未発達であった。この10年間で、日本でも中小企業の事業承継の対応策としての M & A が一気に定着した。独自性を発揮するフランス語圏における事業承継の学術的研究から、今後も日本の学界が示唆を得ることができよう。

Summary

This paper describes the content of the "French-Japanese Symposium on Business Succession of Small and Medium-Sized Enterprises and Family Businesses" held on November 3, 2022 at the Maison Franco-Japonaise in Ebisu, Tokyo, as an event supported by the Japan Society of Business Succession Research.

Professor Bérangère Deschamps of the University of Grenoble, a leading researcher on business succession in France, was invited to this symposium. In France, there are two trends in business succession research: (1) research on business succession in family businesses and (2) entrepreneurship research on takeovers and employee succession by external third parties.

When the first Japan-France Symposium was held in 2011, M&A as a means of business succession of SMEs was not yet developed in Japan. Over the past decade, M&A as a means of business succession for small and medium-sized enterprises has quickly taken root in Japan. Academic research on business succession in the French-speaking world, which is showing its uniqueness, can provide suggestions for the Japanese academic community in the future.

はじめに

本稿では、事業承継学会の後援行事として、2022年11月3日に東京・恵比寿の日仏会館ホールで開催された「中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム」の内容について紹介する。

1. シンポジウムの意義

(1) 「中小企業の事業承継」に関する学術的研究は、フランスおよびカナダのケベック州などのフランス語圏（以下フランス）では、21世紀初頭より経営学（中小企業研究、アントレプレナーシップ研究など）の一分野として確立されている。

(2) フランスの事業承継研究者グループBeT (Business Transfer and Entrepreneurship) は、2017年に結成された。BeTは2020年にフランス語による事業承継の事例研究書^(注1)を発表した。続いて、2021年に「ファミリー企業の事業承継」「内部承継（従業員）」「外部承継（第三者によるM&A）」「女性後継者」を包摂した英語による専門書^(注2)を発表した。同書では、まず最初に、事業承継の学術的研究において、「ファミリー企業の事業承継研究」と「内部承継（従業員承継）や外部第三者承継におけるアントレプレナーシップ研究」の双方に適用可能なフレームワーク (Business Transfer Process) を提示している。「中小企業」「ファミリー企業」「親族外承継」「女性後継者」について、どのように研究上のベクトルを合わせるかということについて、フランスの先行研究から示唆を得られる。

(3) グルノーブル大学のペランジェール・デシャン教授が2000年に発表した博士学位論文^(注3)は親族外の第三者承継をテーマに据えた。フランスにおける事業承継の学術的研究では、親族外承継にも焦点が当てられてきた。

(4) デシャン教授は、Business Transfer という言葉と概念を打ち出し、「ファミリー企業の事業承継研究」と「従業員承継や第三者承継 (M&A) におけるアントレプレナーシップ研究」という両分野の研究者を束ねてBeTを創設した。こうしたフランスの学界の動きを主導してきたデシャン教授を本シンポジウムの基調講演者として招へいする。^(注4)

(5) デシャン教授からBeTの代表職を受け継ぎ、上記2冊の本の共編著者であるモンペリエ・ビジネススクールのオドリ・ミソニエ教授がZoomを通じて本シンポジウムで報告を行う。

(6) フランスの学界の動向にいち早く注目し、2011年に第1回「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」が開催された。^(注5) 今回のシンポジウムは11年ぶり第2回目の事業承継日仏シンポジウムに位置づけられる。2011年からおよそ10年間の動き、変化が取り扱われる。

(7) 2011年の第1回シンポジウムでフランス側基調報告を務めたデシャン教授、日本側基調報告を務めた村上義昭教授が、今回のシンポジウムでもそれぞれ基調報告を務める。第1回に出席しコメントした津島晃一氏が報告を行う。第1回で研究報告を行ったソニア・ブサゲ教授がコメントーターを務める。

2. シンポジウムの概要

第2回「中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム」

日時：2022年11月3日（木・祝）17:30-20:10

主催：中小企業の事業承継 日仏シンポジウム
実行委員会

共催：(交財) 日仏会館, 科学研究費 基盤
(B) 「被災後の中小企業経営者の日仏会館健康問題と事業承継に関する日仏比較研究」, 堺市と関西大学の地域連携事業

「堺市ファミリービジネス・外食企業の事業継続と事業承継」, 関西大学経済・政治研究所「関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略」研究班

後援：事業承継学会 ファミリービジネス学会
日本リスクマネジメント学会

助成：笹川日仏財団

場所：東京・恵比寿・日仏会館ホール
Zoomとのハイブリッド開催 無料

<https://www.mfjtokyo.or.jp/events/co-sponsored/20221103-5.html>

参加者：会場 24人 Zoom 34名

通訳：小川カミユ（日本語からフランス語への逐次通訳）河野南帆子（フランス語から日本語への逐次通訳）

内容：

開会の辞

17:30-17:33 亀井克之（関西大学, 中小企業の事業承継 日仏シンポジウム実行委員会）司会・コーディネーター

第一部 17:33-18:48 フランス側報告

17:33-18:18 ベランジェール・デシャン（グルノーブル大学）フランス語圏における事業承継研究

18:18-18:48 オードリー・ミソニエ（モンペリエ・ビススクール）事業承継と女性（Zoomによる報告）

休憩 7分間

第二部 18:55-19:45 日本側報告

18:55-19:25 村上義昭（大阪商業大学）日本の状況 基調報告（Zoomによる報告）

19:25-19:45 津島晃一（事業承継 Lab.）最近の日本の事業承継 経営現場で感じる変化

第三部 19:45-20:10

コメント

19:45-19:55 ソニア・ブサゲ

（NEOMA ビジネススクール）後継者と健康（Zoomによるコメント）

質疑応答

19:55-20:00 桐明幸弘氏ら。

3. 各報告の内容

3.1. ベランジェール・デシャン「フランス語圏における事業承継研究」

・フランスでは、この10年間においても、継続的に、「承継（transmission）」と第三者による「買収（take over）」の双方が研究されてきた。あまり研究されてこなかった従業員による承継や女性による承継についての研究を深めた。プロセスや特定の段階、それに伴う交渉や専門的サポートなどについての研究がなされている。個人的には兄弟姉妹のチームによる承継や第三者承継におけるレジティマシー（正当性）の獲得などについて研究してきた。

・事業承継の研究には、事業承継の当事者（ステークホルダー）に関する研究と、事業承継のプロセスに関する研究がある。自分が事業承継のどの形態を研究しているのかを明確にすることが重要である。

・事業買収研究においては、同族企業の継承を扱うファミリービジネスに関する研究と、事業買収におけるアントレプレナーシップに関する研究という2つの異なる潮流があることを認識した。2017年にファミリービジネス研究を専門とするディディエ・シャポー教授（パリ第一大学）と共に研究グループBeT（Business Transfer and Entrepreneurship）を結成して、二つに分かれていた研究コミュニティの対話と協同を実現した。その成果として2019年にフランス語の事例研究書そして2021年に英語の専門書を刊行した。

・Business Transfer を次のように定義する。一人または複数の退任するオーナー経営者から、別の着任するオーナー経営者への移行を意味する。これは、情報、取引関係、ノウハウ、社会資本が一方から他方へ伝達されることを前提にしている。リーダーシップと所有権という2つの側面が移転される。移転は会社を維持することを目指し、プロジェクトおよびビジョンはリーダーが変わると異なったものとなる。(Business transfer represents the transition from one or more outgoing owner-managers to another, incoming owner-manager. It presupposes that information, relationships, know-how and social capital are transmitted from one to the other. Two aspects of the firm are transferred: leadership and ownership. Transfer aims to sustain the firm, the project and vision are different as soon as the leader has changed.)

・フランスを代表するアントレプレナーシップ研究者であるアラン・ファイヨル教授は、事業承継研究におけるフレンチ・タッチ（フランスの独自性）は「アントレプレナーシップ研究とファミリービジネス研究の中間的な部分にポジションしている点にある」と指摘している。

3.2. オードリー・ミソニエ「事業承継と女性」

・ファミリービジネスにおける父親から娘への承継に注目した。

父娘の問題点	解決策
「娘は第二の候補」という意識	娘と息子を同等に扱う
「私の可愛い娘症候群」	娘を「大人」「マネジャー」とみなす
役割の混乱	企業内における役割を明確にする
互いに大切に過ぎる	コミュニケーションと信頼
すべてを支配する長としての父	メンターとしての父親
依存	自律

3.3. 村上義昭「日本の状況 基調報告」

・この10年間で日本の事業承継支援政策は大きく拡充された。

・その第1の特徴は多様化である。①後継者が自社株式を買い取るための資金に対する公的融資制度や信用保証制度が設けられた。主として従業員が承継するときに役立つ。②創業を希望する個人が企業を買い取って創業するための資金に対する公的金融制度が設けられた。③企業の借入金に対する後継者個人の保証を免除する制度が設けられた。④後継者が事業承継をきっかけとして、経営革新や事業転換に挑戦する際の補助金制度が設けられた。

・第2の特徴は、小さな企業を対象としたM&Aを後押しする動きが出てきた。①web上に売買情報を掲載するM&Aマッチングサイトを運営する、M&Aプラットフォームが2016年以降6つ参入している。②中小企業経営者のM&Aに対する不安を解消する取り組みとして、中小企業庁がガイドラインを定め、M&A支援機関の登録制度を創設した。2021年には、M&A仲介会社などが自主規制団体を設立した。③M&A仲介手数料の一部を補助する制度が設けられた。M&A仲介手数料の3分の2を上限400万円まで補助するという制度。④中小企業のM&Aを促進する事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置された。⑤M&A希望企業のデータベースのオープン化が始まった。2020年事業承継・引継ぎ支援センターのデータベースを民間M&Aプラットフォーム3社が利用できるようになった。これはかつてのフランスのOSEO（現在のBpifrance）が運営するデータベース連携サイトBourse nationale de la transmission d'entrepriseをお手本にしたものである。

・日本の事業承継支援策は大きく拡充したが、M&Aに対して消極的な中小企業が多いことが課

題である。東京商工会議所の調査で「事業を継続したいが後継者は決まっていない企業」のうち、83%はM&Aを検討していないことが判った。M&Aに対する正しい理解を普及させることが重要である。

3.4. 津島晃一「最近の日本の事業承継 経営現場で感じる変化」

・日本の事業承継を巡るこの10年間の最大の変化はM&Aの普及である。地方の中小企業にまでM & Aの波が及んでいる。10年前は中小企業経営者の多くは会社を売ることには否定的であった。

・事業承継がM & Aに代表されるようになって、M & Aにはどうもなじめないという経営者も存在する。特に理念経営を行う経営者にとってはM & Aは必ずしも身近な選択肢ではない。理念経営を指向する経営者とM & Aの勧誘者とのミスマッチが生じているように感じられる。経営理念をどのように継承させるかは、経営者にとって最大の課題だとも言えるため、M & Aではなかなか実現できない。経営者が提唱した理念の体現者である従業員に承継したいと考えるのも自然ではないか。このような経営者はM & Aの風潮からは取り残されるが、独自に事業承継を考えていかなければならない。

4. シンポジウムの動画へのリンク集

本シンポジウムのすべての動画を以下のように公開している。契約の関係で通訳の部分はすべてカットしている。報告者の原語のみである。研究報告に使用されたパワーポイントはすべて日仏対訳版を用いている。

4.1. 動画 1

亀井克之 開会の辞 Katsuyuki Kamei, Mot d'ouverture 1分

ベランジェール・デシャン フランス語圏における事業承継研究（フランス語のみ・日仏対訳
パワーポイント表示）20分

Bérangère Deschamps, Recherche Francophone sur le Repreneuriat,

<https://youtu.be/RHerOqtnxB0>



4.2. 動画 2

オードリー・ミソニエ 事業承継と女性（フランス語のみ・日仏対訳パワーポイント表示）14分

Audrey Missonier, Transmission et Reprise des entreprises et les femmes

<https://youtu.be/q7u053FapNI>



4.3. 動画 3

村上義昭 日本の状況 基調報告（日仏対訳パワーポイント表示）14分

Yoshiaki Murakami, Situation japonaise

<https://youtu.be/ml46hbvMTQc>



4.4. 動画 4

津島晃一 最近の日本の事業承継 経営現場で感じる変化（日仏対訳パワーポイント表示）9分

Transmission et reprise des entreprises au

Japon: évolutions récentes

<https://youtu.be/IzIEVyWQaUs>



4.5. 動画 5

ソニア・ブサゲ 後継者と健康（フランス語のみ・パワーポイントなし）3分 Santé des repreneurs <https://youtu.be/6y3WZCmBku8>



4.6. 動画 6

質疑応答 <https://youtu.be/yp8nvmCU1IM> 7分
（原語のみ・通訳なし）Question-réponse



前列 左から 筆者（11年前の第1回シンポジウム記録本を手に）ベランジェール・デシャン教授（BeTによる事例研究書を手に）津島晃一氏（BeTによる英語書を手に）

Zoom画面 前列左 オードリ・ミノニエ教授

Zoom画面 後列 左 村上義昭教授（BeTによる英語書を手に）右 ソニア・ブサゲ教授

おわりに

11年前の第1回日仏シンポジウム開催の際は、日本では中小企業の事業承継の手段としてのM & Aは未発達であった。この10年間で、日本でも中小企業の事業承継の対応策としてのM & Aが一気に定着した。独自性を発揮するフランス語圏における事業承継の学術的研究から、今後も日本の学界が示唆を得ることができよう。

（注1）*Transmission-reprise d'entreprise 11 études de cas*（『事業の継承と承継 11の事例研究』Audrey Missonier, Catherine Thévenard Puthod 編著, éditions ems, Management & Société, Collection études de cas (ems出版, 経営と社会, 事例研究シリーズ) mars 2020, 204p.

（注2）*Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*（『事業承継, ファミリー企業そしてアントレプレナーシップ』Bérangère Deschamps, Audrey Missonier, Catherine Thévenard-Puthod, Paulette Robic and Dominique Barbelivien 編著 Routledge, Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business, edited by Robert Blackburn, 20. (リバプール大学, ロバート・ブラックバーン教授編, ルートレッジ・アントレプレナーシップと中小企業研究叢書シリーズ第20巻), January 2021, 272p. これら2冊の専門書については以下参照。亀井克之「フランス語圏の事業承継研究者による専門書2冊について」『事業承継』Vol.10, 事業承継学会, 2021年7月, pp.148-151.

（注3）Bérangère Deschamps, *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2, 7 décembre 2000.

（注4）デシャン教授は、2022年10月28日から11月5日までの日本滞在中、本稿で取り上げたシンポジウム以外に、次のイベントに登壇した。

「事業承継を考える日仏公開討論会 フランスと気仙沼をつないで」

日時：2022年10月31日（月）14:00-15:30 場所：気仙沼市役所ワンテン庁舎大ホール 無料

主催：科学研究費 基盤 (B)「被災後の中小企業経営者の健康問題と事業承継に関する日仏比較研究」、堺市と関西大学の地域連携事業「堺市ファミリービジネス・外食企業の事業継続と事業承継」。

共催：(交財)日仏会館、関西大学経済・政治研究所「関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略」研究班

後援：ファミリービジネス学会 日本リスクマネジメント学会 気仙沼市

助成：笹川日仏財団

司会・通訳：亀井克之（関西大学）

討論者：及川秀子（気仙沼 及川デナム）ベランジェール・

デシャン（グルノーブル大学）

参加者：45名

(注5) 2011年11月9日（恵比寿・日仏会館） 11月11日（関西大学）に開催した第1回のシンポジウムについては以下に詳しい。

「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」WEBサイト

<https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/index.html>

報告動画集（youtube版のみ現存） <https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/osaka.html>

記録書 関西大学 中小企業の事業承継・日仏シンポジウム
実行委員会『中小企業の事業承継日仏比較研究』RPSセンター、2012年3月、85p.

参考文献

Bérangère Deschamps, Audrey Missonier, Catherine Thévenard-Puthod, Paulette Robic and Dominique Barbelivien, *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*, Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business, edited by Robert Blackburn, 20, January 2021.

亀井克之「フランス語圏の事業承継研究者による専門書2冊について」『事業承継』Vol.10, 事業承継学会, 2021年7月.