

## わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題

堀越 昌和

(熊本学園大学商学部特任准教授)

### 要 旨

政策サイドの高い問題意識や法制度の整備もあって、中小企業の事業承継に関する学術的な議論は、ここ十数年、顕著な展開を見せている。ところが、これら研究蓄積の体系的な整理が不足しており、現状の到達点や今後の課題が十分に把握されているとは言い難い。以上により、本稿では、わが国の中小企業の事業承継研究の体系的な整理を行い、当該分野における今後の研究の足掛かりを提供する。主要な結論は、次の二点である。

第一に、わが国の中小企業の事業承継研究の現状を整理すると、次の通りとなる。事業承継は、中小企業のライフサイクルを語る重要な柱となる世代交代をテーマとする。わが国において、戦後の大量創業世代が一斉に引退時期を迎えつつあるという経済社会的な背景もあって、事業承継は、創業した経営者が、後継経営者へと事業を承継するまでの、一つの世代の終点として位置付けられる。そこで、まず、被承継者である経営者が、何を、誰に対して、どうやって、承継していくのかが議論される。他方、事業承継は、次の世代の起点としても位置付けられる。そこで、承継者である後継経営者による承継後のパフォーマンスに影響を与える要因が議論される。具体的には、第二創業としての事業承継や後継経営者による経営革新、後継経営者の育成に関する議論である。議論の全体を俯瞰すると、事業承継という営為を、どこを見るか、どの立場で論じるか、どこまで見るかによって、さまざまな方向から展開している。

第二に、上述の議論を踏まえ、わが国の中小企業の事業承継研究の残された課題と今後の方向性として、次の三つの必要性を指摘できる。第一に、中小企業の異質多元性に着目した各論の更なる展開、第二に、経営管理過程における事業承継の位置付けの明確化、第三に、事業承継に超世代的な安定性をもたらす経営管理（とくに、人的資源管理及び企業統治）の方策の検討、である。

# Current status and issues of research on succession in Japanese SMEs

Horikoshi Masakazu

Project Associate Professor, Faculty of Commerce, Kumamoto Gakuen University

## Abstract

The purpose of this paper is to provide a toehold on future research in the field by systematically arranging literature on succession in Japanese SMEs. The conclusion of this paper is following two points.

(1) The following is a current status of research about succession in Japanese SMEs. According to literature on succession in Japanese SMEs, succession is a phase in the life cycle of firm. There are two sides to a phase. For top management as predecessor, succession is the final destination of his firm's life cycle. Therefore, methodologies of succession by predecessor are discussed. On the other hand, succession is placed as the starting point for successor as next generation. Therefore, factors that may affect a firm's performance after succession by successor are discussed.

(2) Future issues and direction of research on succession in Japanese SMEs are following three "needs".

- ① Further evolution of specifics focused on heterogeneous and polyphyletic of SMEs.
- ② Clarification of the position of succession on management process.
- ③ Examination of management know-how (especially, human resource management and corporate governance) for making multi-generational succession stable.

Keyword : ①事業承継 ②中小企業 ③人的資源管理 ④企業統治

① Succession ② SMEs (Small and medium-sized enterprises)

③ Human resource management ④ Corporate governance

## I 本稿の背景と目的

『中小企業白書』は、政府が国会に提出する中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策並びにこれから講じようとする施策に関する年次報告書として位置付けられている。事業承継に関しては、2001年以降で9回にわたって、その円滑化に向けた議論が行われており、政策サイドにおける問題意識の高さがうかがえる(表)。実際に、中小企業の事業承継の円滑化に向けた法制度の整備は、近年、著しく進んでいる。2009年、『中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律』の民法の特例に関する規定の部分及び新事業承継税制による非上場株式等にかかる相続税・贈与税の納税猶予制度が施行され、株式等の経営資源の分散の抑制策、オーナー経営者の交代により対外信用力が一時的に低下した際の金融支援措置などが整った。2011年、後継者不在等の問題を抱える中小企業の事業引継ぎを支援することを目的として、『産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法』の一部が改正、施行された<sup>(1)</sup>。2013年には、約8割の中小企業の経営者が自社の債務に対して個人保証を提供している状況を踏まえ、経営者保証に依存しない金融取

引の一層の促進を企図した自主的・自律的な準則として、『経営者保証に関するガイドライン』が公表された。

こうした、政策サイドの高い問題意識や法制度の整備に対して、わが国における中小企業の事業承継に関する学術的な議論は、どのような展開を見せているのであろうか。事業承継の問題を解決するためには、企業規模に焦点を当てることが有用であることは、かねてから指摘されている<sup>(2)</sup>。ところが、一世紀を超える、わが国の中小企業研究のなかでは、事業承継は、歴史の浅い分野である。当該分野に関して、学術的な議論が活発化するのには、2001年版の『中小企業白書』において、第二創業の機会として、事業承継がクローズアップされてからである<sup>(3)</sup>。以来、わが国の中小企業の事業承継に関する学術的な議論は、顕著な展開を見せているが、これら研究蓄積の体系的な整理が不足しており、現状の到達点や今後の課題が十分に把握されているとは言い難い。わが国の中小企業研究を包括的にレビューした『日本の中小企業研究(2000-2009)』(中小企業総合研究機構編, 2013)での主要文献のレビュー、事業承継の経済分析に関する研究レビュー(松岡, 2013)及び、財産税務会計に関する研究レビュー(高沢, 2008)など、ごくわずかである。そこで、本稿で

(表) 事業承継に関する『中小企業白書』での扱い(2001年以降)

年版	タイトル	掲載箇所	掲載ページ
2001	「第二創業」としての事業承継の円滑化	第2部,第2章,第3節,3	174-190
2003	事業継続意思と実際の事業継続	第2部,第2章,第3節,2	103-108
2004	中小企業の世代交代と廃業を巡る問題	第2部,第3章	171-225
2005	後継者に関する課題	第3部,第2章,第3節	188-191
2006	「世代交代の2つの波」と中小企業の事業承継・技能承継	第3部,第2章	166-195
2007	中小企業の事業承継	第1部,第2章,第4節	42-46
2011	中小企業の事業引継ぎ	第2部,第2章,第2節,1	147-152
2013	次世代への引継ぎ(事業承継)	第2部,第3章	125-171
2014	事業承継・廃業-次世代へのバトンタッチ-	第3部,第3章	246-294

(出所)『中小企業白書』各年版を参照して筆者作成

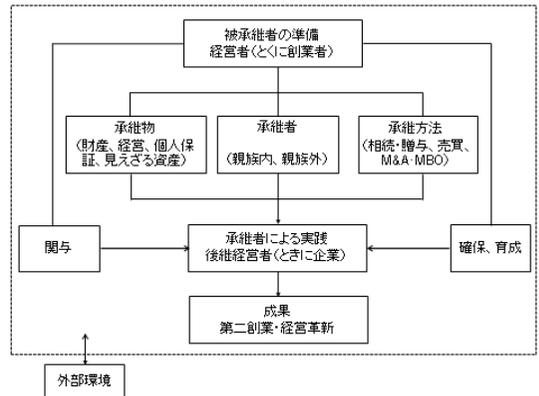
は、わが国の中小企業の事業承継研究の体系的な整理を行い、現状の到達点や今後の課題を把握する。その上で、当該分野における今後の研究の足掛かりを提供する<sup>(4)</sup>。以上が、本稿の背景と目的である。

## Ⅱ わが国の中小企業研究における事業承継の位置づけと主な議論

事業承継は、中小企業のライフサイクルを語る重要な柱となる世代交代をテーマとする（中小企業総合研究機構編，2013）。わが国において、第二次世界大戦後の大量創業世代が一斉に引退時期を迎えつつあるという経済社会的な背景もあって、事業承継は、創業した経営者が、その直後を生き残り、成長あるいは再生のプロセスを経て、後継経営者へと事業を承継するまでの、一つの世代の終点として位置付けられる<sup>(5)</sup>。そこで、まず、被承継者である経営者が、何を（承継物）、誰に対して（承継者）、どうやって（承継方法）、承継していくのが議論される。具体的には、承継物で見ると、財産承継と経営承継に分けられる（中井，2009b）。このほか、企業の債務に対する経営者の個人保証の承継（津島，2014）、経営理念（小野瀬，2010）や企業文化（堀越，2013a）、支配の正当性（矢口，2016）といった見えざる資産の承継などがある。次いで、承継者では、主に親族内承継と親族外承継に分けられる（石川，2013）。業績や規模、承継への準備状況など、後継経営者を確保しうる企業属性（安田，2005）、事業承継を取り巻く環境の変化（堀江，2008）、後継経営者の属性の変化（谷地向，2009）などが議論される。第三に、承継方法では、相続や贈与、売買、M & A や MBO などがある（日本バイアウト研究所編，2011）。

ところで、事業承継は、ある世代、とりわけ創

（図1）わが国の中小企業研究における事業承継に関する主な議論



（出所）筆者作成

業した経営者の世代にとっての終点であると同時に、次の世代の起点として位置付けられる。そこで、承継者である後継経営者による承継後の企業パフォーマンスに影響を与える要因が議論される。具体的には、第二創業となりうるかどうか（中井，2009a）、経営革新を促す要因は何か（村上・古泉，2010）、後継経営者に求められる資質や能力は何か（中小企業研究センター編，2002）、有効な育成の方策キャリア形成の場（関，2010）などが議論されるが、育成の成果を阻害する要因としての経営者の関与のあり方（堀越，2014a）も無視できない。

以上をまとめると、図1の通りとなる。これを見ると、わが国の中小企業研究における事業承継に関する議論が、どこを見るか（視点）、どの立場で論じるか（視座）、どこまで見るか（視野）といった、さまざまな方向から展開していることが分かる。

## Ⅲ 事業承継研究の現状

以下、前章での整理を踏まえ、わが国の中小企業を対象とした事業承継研究の現状を明らかにする。

## 1 経営者から後継経営者へのバトンタッチ～承継物、承継者、承継方法に関する議論～

### (1) 承継物

“事業承継を取り上げるとき、相続税の問題が優先して注目されてきました。我が国において事業承継問題に関心が寄せられるようになったのは、一般には、1980年代前半に中小企業庁の「中小企業承継税制問題研究会」が発足してからだとされています。こうして見ますと、事業承継において「承継されるものは何か」ということでは、当初は相続税対策の観点から「財産の承継」にのみ関心が寄せられていたといえるでしょう。しかし、経営者の高齢化が進み、一方で後継者不在という状況下で、事業そのものを存続させるという観点、すなわち「経営の承継」に関心が寄せられるようになってきたのです”（中井，2009b, p.11）

財産承継に焦点が当てられてきた背景には、中小企業に固有の事業構造の問題がある。具体的には、財産としての株式を承継する際の民法上の遺留分の制約と多額の相続税負担が発生する（久保田，2009）。事業承継に際して、相続税が深刻な問題となるケースはごくわずかであるとしても（谷地向，2008）、経営者の保有する個人資産の多くが事業用資産で占められ、それらが金融機関に担保提供されていることもままある（堀越，2015c）。つまり、相続人の意向次第では、事業存続そのものに差し障りが生じるリスクがある。こうしたリスクに対処するために、『中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律』などの法制度が整備された。後継経営者の承継物は、財産だけとは限らない。企業の債務に対する経営者の個人保証の承継がそれで、経営者や後継経営者だけでなく、金融機関や家族なども関係することから、事業承継を阻害する要因の一つとされる（津島，2014）。その影響は、承継方法や承継者にま

でおよぶが（堀江，2002）、『経営者保証に関するガイドライン』の公表によって、経営者の個人保証に依存しない金融取引の推進に向けた道筋がつけられた。

財産の承継がモノを対象とするのにたいして、経営の承継はヒトを対象とする。つまり、世代交代をビジネスモデルの再構築の機会と捉え、果敢にビジネスチャンスを得ようとする資質を備えた、後継経営者の確保の問題であるが（高沢，2008）、谷地向（2008）が“中小企業における事業承継問題の本質は、後継者を確保することができないことにある”（p.82）と指摘するように、わが国における中小企業の事業承継の円滑化を阻害する最大の要因といってよい。その背景には、規模、業績及び技術の有無など企業の属性（戸田，2006）、内部情報の非公開による事業の不透明性といった経営者の意識と対応の問題がある（岡本，2006）。経営者、とりわけ創業者の意識と対応は、見えざる資産としての経営理念や企業文化として結実する。成長企業では、それまでの経営理念と組織の大規模化に適して付加した新しい理念の共存が有効（小野瀬，2010）、親族外承継の場合、人材を育み、その力を経営に集結させている企業文化とその根底に流れる経営理念の承継が、事業承継の円滑化にとって有効であること（植嶋，2015）、自社の企業文化の適切な理解が承継後の経営革新を促す（堀越，2013a）といった議論がある。親から子へと世襲的に事業が承継される場合、支配の正当性を巡る権威の問題に対処しなければならない（堀越，2014b）。従業員や外部関係者に後継者としての正当性を認知されやすいが（石川，2013）、他方で、その正当性が認知されるためには、経営権を所有するだけでは十分ではなく、優れたリーダーシップを示してステークホルダーの社会基盤の維持に努め、彼ら（彼女ら）から信頼を得る必要がある（矢口，

2016)。

## (2) 承継者

わが国における中小企業の事業承継の円滑化を阻害する最大の要因が、後継となる経営者を確保することができないことにあることは、すでに指摘した。大企業であれば、単なる経営者の交代と目されるが（東京弁護士会弁護士研修センター運営委員会編，2010），中小企業の場合，人材の母集団の限定性ゆえに，本命の後継者が実質的に単数である（堀越，2015a）。また，事業承継に必要な準備や承継後の企業パフォーマンスの決定要因は，承継者によって異なる（安田，2005）。このため，中小企業にとって，事業存続を果たしうる後継経営者の在不在は，文字通りの死活問題となる。承継者（後継経営者，ときに企業）は，通常，経営者との関係性で見ると。具体的には，親族内承継では，子息・子女を中心に，娘婿や妻，その他の親族をさす。他方，親族外承継では，親族以外の役員や従業員，外部からの招聘，M & A（他社への事業譲渡），MBO（ファンドへの売却）などをさす。近年，少子化の進展や子どもの承継意識の変化だけでなく，中小企業を取り巻く経営環境の悪化などから，企業の存続に資する後継経営者を選ぶ必然性が高まっている。小規模企業の親族内承継の場合，将来性の低い企業でも引き継がれやすいが（安田，2006），こうした経済社会的な背景もあって，創業者との血縁関係よりも，事業そのものの継承が重視されるようになり（谷地向，2009），一つの帰結として，親族外承継の増加をみた（寺島，2012）。とりわけ，より小規模な小企業において，従業員への承継が目されるようになった（村上，2008）<sup>(6)</sup>。その際，経営者としての能力の獲得や，社内外との関係の引き継ぎを計画的に進める必要があるが（中小企業金融公庫総合研究所，2008），経営管理における経

営者への依存度の大きさ（経営管理の属人性）と，規模小体なるがゆえの人事管理上の限界が，こうした必要性への対処を妨げる（堀越，2016c）。

そこで，経営者と後継経営者というヒトからヒトへの承継に関する上述の議論に対して，M & A や MBO といった企業への承継の有効性が，しばしば指摘される（中井，2009d；日本バイアウト研究所編，2011）。MBO については，日本バイアウト研究所編（2016）によると，かつてはそのイメージが問題になっていたが，研究が進むにつれ徐々に印象が改善され，ファンドへの事業承継も増加傾向にある。その数は，年々増加し，過去5年間（2010年-2014年）の累計は61件となるが（日本バイアウト研究所編，2016），現時点では，中小企業の世代交代に対するインパクトは限定的で，一般的な選択肢とは言い難い<sup>(7)</sup>。M & A に関しては，2001年版の『中小企業白書』において，いち早く，その有効性が指摘されたこともあって，活発に議論されている。M & A を成功させるためには，適切な会計処理などにより企業の透明性を確保しつつ，自社の企業価値を高める努力が必要とされる（吉見・望月，2009b）。ところが，仲介が事業として成立しにくい，経営資産の切り分けが困難，情報が得にくい，といった理由から，小企業の場合，M & A の有効性が疑問視される（日本政策金融公庫総合研究所小企業研究グループ，2009）。中小企業，とりわけ小企業にとって，M & A の成約は極めて困難な過程を通過しなければならず，M & A を取り巻く外部環境，内部環境の整備が必要とされる（堀江，2008）。M & A や MBO に対する心理的障壁が克服されたとしても，その活用が一般的になりえるまでには，さまざまな実務的な課題が残されていると言える。

このように，ヒトからヒト，企業への承継のい

ずれも、事業承継の円滑化の有効な決定打とならないなか、異なる切り口から、さまざまな議論がなされている。具体的には、性別の違いが事業承継に与える影響である。承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは男の子供の多寡であること（井上，2008），女性の後継経営者のほうが、客観性による改革及びバランス感覚による従業員教育の二点で経営上の強みとなること（小野瀬，2013）が指摘される。また、業種や同族性、長寿性といった企業属性では、小規模製造業では、経営者の引退に伴う事業の存続とくに影響するのは、将来の経営の見通しであること（安田，2007），中小同族会社の場合、後継経営者の人材供給源は系譜関係を第一次とし、第二次的な選択肢としてM & Aや従業員などが位置付けられていること（堀越，2015b），血統重視と早期一本化が、老舗中小企業の後継経営者を確保する上での特徴であること（堀越，2013b）などが指摘される。

### (3) 承継方法

承継方法は、もっぱら承継物のうち財産を対象とし、承継者によって異なる（日本バイアウト研究所編，2011）。承継者との対応関係で見ると、親族内承継の場合は相続や贈与が、親族外承継のうち役員や従業員、外部招へいの場合は売買が、それ以外の親族外承継の場合はM & AやMBOが、それぞれ主な方法となる。相続や贈与の場合、相続税・贈与税の負担もあるが、他の相続人に対する配慮、事業用資産の後継経営者に対する集中と分散といった課題がある（石川，2013）。また、売買の場合、財産と経営の集中的移転、つまりオーナーチェンジを前提とすれば、株式の買い取り資金の問題が生じる（村上，2008）。こうした問題への対処の方策として、新谷（2010）は、こうした方法は好ましくないと断りつつも、

“自社株式の評価額が極めて高く、これが相続税との関係で事業承継の障害となる場合には、評価額を下げる必要があることは否定できない”（p.213）ことを指摘しているが、自社株式の評価額を下げることは企業価値の下落を意味しており、こうした方法は、M & AやMBOの実現を困難にするばかりではないだろうか。M & AやMBOを選択肢として一般化するには、克服すべき課題が多い。そもそも、何を誰に対して承継するかが決まっていなければ、どのような承継方法を選択するにしても、その準備さえも事実上不可能である。例えば、オーナーチェンジではなく承継物が部分的である場合、所有者と経営者の間の委任-代理の関係を適切に管理しなければ（堀越，2013b），承継者の企業統治の問題へと発展するリスクを内在することになる（堀越，2016b）。

## 2 承継後の企業パフォーマンスに関する議論

### (1) 第二創業としての事業承継

広義には、経営者や後継経営者による経営革新や新事業進出を通じた経営資源の維持再生の機会であるが、“新しい経営者による新たな創業、つまりベンチャーの創業と同義であり、事業承継こそが「第二創業」（あるいは「第三創業」「第四創業）」である”（p.9）として、世代交代の機会に対して、より積極的な意義を見出したのは、中井（2009c）である。その背景は、次の三点に集約される。つまり、創業企業と比較して、第二創業は、承継前からの資産を引き継いで、相対的に高い業績を上げていること（中井，2009a）。また、中小企業を取り巻く環境の変化にある。対外的にはグローバル化の進展などにより海外に可能性を求める必要性や、人口減少や高齢化を受け止めた縮む国内での新たな事業を構想し、具体的に踏み込んでいく必要があること（関，2015）。さらに、

中小企業のイノベーションにおいて経営者の果たす役割が大きい、各社に少なからず存在する暗黙知の価値の大きさに気付かず、活用されていないものも多い。後継経営者の誕生は、新たなアイデアやネットワークとそれらを組み合わせることによってイノベーションを創出する絶好の機会であること（文能，2013）、である。他方、安田（2005）によると、ゼロからはじめる創業とは経営者としての仕事の強度や内容が異なること、創業と異なり企業内での十分な準備が必要であること、後継経営者が高学歴であるほど承継後の企業パフォーマンスが高くなることから、事業承継は「第二創業」とはいわれるものの、創業の類似物として論じることはできない。

## （2）後継経営者による経営革新

新たな顧客層の開拓や取引先の選別、新商品の開発や経営理念の明文化など、多くの後継経営者は、事業承継を契機として、さまざまな経営の革新に努めているという（中小企業金融公庫総合研究所，2008）。それでは、どのような要因が、後継経営者による経営革新を促すのであろうか。企業、経営者、後継経営者、それぞれの主体ごとに見ていく。まず、企業に関しては、世代交代のたびに、後継経営者が常に経営革新を行っているというよりも、取り巻く時代や環境の変化など、外部環境の要因が大きいことに注意が必要である（久保田章市，2011）。つまり、外部環境の変化に適應するために、経営革新を通じて内部環境を変化させていく。具体的には、経営方針やビジョンの明確化、綿密な社内外のコミュニケーション、組織全体の情報共有、意思決定や命令系統の見直し、社内ルールの明確化や従業員の育成と意識改革など、さまざまな組織面の改革（久保田典男，2011）、責任と権限の付与、報奨金や表彰制度などを通じた従業員のインセンティブ向上（文能，

2013）、資金調達や取引先の確保（中小企業金融公庫総合研究所，2008）などであるが、こうした取り組みを通じて経営革新を実現するためには、後継経営者の適齢期に事業承継が実施される必要がある、つまり、タイミングが重要になるという（村上・古泉，2010）。

第二に、経営者であるが、彼ら（彼女ら）の存在そのものが、後継経営者の経営革新を阻害（促進）する要因となりうる。両者が発揮するリーダーシップのギャップ、組織、プロダクト、プロセスやマーケティングなど経営者がとらわれていたものは、後継経営者による経営革新の促進要因にも阻害要因にもなる（日本政策金融公庫総合研究所編，2015）。つまり、経営者が、後継経営者の特性を認め、彼ら（彼女ら）の取り組みに対して理解を示すことができるかどうかが問われる。

第三に、芳野（2005）が、“産業集積の内発的生成とその地域に埋め込まれた中で形成・蓄積された先代からのインフォーマルネットワークをベースにして、事業承継者あるいは創業予定者は「目に見える・目に見えない地域的關係性資産」の上に、後継者ネットワーク（インフォーマル含む）とも関係性を切り結びながら、「第2の創業」とでも呼ぶべき経営革新を展開することになる”（p.55）と指摘するように、後継経営者は、外部環境、企業や経営者といった内部環境を利用しながら（制約を受けながら）経営革新に努めている。親族内承継と親族外承継にかかわらず、組織面の改革は手掛けられている（久保田典男，2011）。覚悟の必要性が問われ（村上・古泉，2010）、若いうちに事業承継を実施することが望ましいと指摘されるが（中小企業金融公庫総合研究所，2008）、それも、彼ら（彼女ら）が企業の存続を果たしうる優れた後継経営者となることが前提となる。

このため、経営革新との関連においても、後継

経営者の育成に関しては、さまざまな議論がなされている。山野井（2006）によると、彼ら（彼女ら）の自社への社会化の程度が高ければ高いほど戦略の変更をせず、逆に、他社へのそれが高ければ高いほど戦略の変更が促される。後継経営者が他社勤務経験を有さない場合、アウトサイダーの視点を持ちえず、既存の文化に黙従する傾向があるため、それが変革の阻害要因ともなりうる（堀越，2013a）。つまり、後継経営者が社外経験を有するかどうか、経営革新を促す重要な要因となる。

そして、社外経験の有効性を高めるためにも、中小企業を取り巻く外部環境の変化を見据え、社外経験や承継前プロジェクトの遂行に加え、海外経験やビジネススクールなど、これまでとは違った育成の方法を考える必要がある（久保田章市，2011）。同時に、外部環境の側に対しても、後継経営者が真に学ぶうる事例研究などの整備や科目の設定（寺岡，2011）、後継経営者同士のつながり（日本政策金融公庫総合研究所編，2015）といった、彼ら（彼女ら）の主体的な学習と成長を促す場の設定に努める必要性が指摘される。

### 3 後継経営者の育成に関する議論

後継経営者の育成に関しては主に、求められる資質や能力、有効な育成の方策とキャリア形成の場が議論される。吉見・望月（2009a）は、経営に関するテクニカルスキル、組織をまとめるヒューマンスキル、戦略的思考能力などのコンセプトチュアルスキルが、事業承継の円滑化に必要であることを指摘した。このほか、従業員の貢献を最大限にまで引き出すためのリーダーシップ（堀越，2014b）、責任を担うマネジメント力（寺島，2012）、厳しい試練を乗り越えていける知識と知恵と自立した判断と行動（中小企業研究センター編，2002）、独立心と主体性、実践性、そして問

題意識の醸成による事業機会の発見と発展の経路の創造、困難を克服する確信と知恵としての実践知（三井，2015）などの必要性も指摘される。このように、後継経営者に求められる資質や能力は多岐にわたり、半ば必然的に、その涵養には時間がかかる（中小企業金融公庫総合研究所，2008）。育成の始期については、子どもへの承継と役員や従業員への承継で顕著に異なることが、指摘される。前者の場合、子どもの頃（堀越，2016c）、早ければ、幼少期（久保田，2005）である。他方、後者の場合、役員に昇進した頃（堀越，2016c）となる。また、育成の方策としては、経営トップを補佐する仕事の継続的な経験（みずほ総合研究所，2012）や後継経営者による内省経験（八木，2012）の有効性、他方で、武者修行的な他社勤務の限界（三井，2015；安田，2005）などが、それぞれ指摘される。

キャリア形成の場については、中小企業では、事業所数の少なさや、大企業のように自前の人材育成を企画したり実施したりすることが困難なことから、地域ぐるみの育成や入社前のキャリア形成の重要性が指摘される。具体的には、事業所数の少なさから、多くの後継経営者にとって、入社後のキャリア形成の場は、自社の本社が所在する地域内に限定されること（堀越，2016c）、地域経済団体などによる定期的で体系的な経営知識の学習の機会の提供（藤本・山家・望月，2007）、地域金融機関による事業承継支援（久保田，2015）、塾生同士が全人格的な交流を重ね、志を高めていく場としての人材育成のための塾（関，2010）、役員や従業員などへの承継の場合におけるシグナル的な機能としての高学歴（安田，2005）、周囲の納得性を高める人事の透明性と納得性（堀越，2016c）、親から子へと世襲的に事業が承継される場合、狭い枠にとらわれず、地域的な制約条件を克服することを目的とした、入社前のキャリア形

成の明示的な組み込み（堀越，2016a）などである。

#### 4 経営者の関与の問題

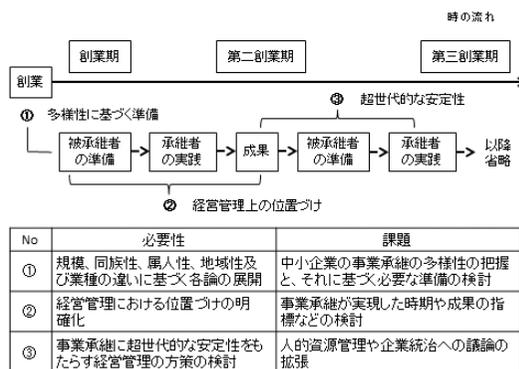
事業承継を「揺りかごから墓場まで」と比喩することがあるが（小嶋，2013），経営者がいつまでも後継経営者による経営に口出しし続けることは問題が大きい。事実，事業承継前の準備期間の存在が，その後の企業パフォーマンスにプラスの影響を与える反面，子息等承継の企業パフォーマンスは，経営者の退任理由が他界や高齢化の場合で悪化する（安田，2005）。つまり，権限移譲のあり方次第では，長い期間と工夫を凝らしながら行った後継経営者の育成の成果も台無しになりかねない。そこで，経営者に求められるのは，事業承継後は深く関与せず，基本的に後継経営者に経営を任せる態度であり（中小企業金融公庫総合研究所，2008），関与するにしても，必要に応じた頻度・内容にとどめるという実践（みずほ総合研究所，2008）である。その過程において，価値観の共有（小野瀬，2008）や認知ギャップの解消（堀越，2014a）を図ることが，両者の経営に対する想いや変革への志向性，現状維持への態度といった，世代交代を従業員まで巻き込んだ新旧世代の闘争の場としたり，相続人間の争続の場としたりすることなく，円滑に事業を承継していく第一歩となりうる。とくに，創業者である父から子に対する承継の場合，性格や能力，創業者である父との比較，顧客との関係，あるいは，従業員の信頼などに由来する人的なリスクに留意する必要がある（Kamei・Dana，2012）。過去に事業承継の経験を有する二代目以降の経営者は，後継経営者の選択のタイミングが早く，事業承継を計画的に進めようとする意向が強いことが指摘されるが（みずほ総合研究所，2008），自らの経験を踏まえた組織面での経営革新の一つと言える。

#### Ⅳ 残された課題と今後の方向性

以下，前章での議論を踏まえ，わが国における中小企業の事業承継研究の残された課題と今後の方向性について考察する。大別すると，次の三つの必要性を指摘できる（図2）。

第一に，中小企業の異質多元性に着目した各論の更なる展開を推進する必要性である。「規模」の大小（小規模な小企業とそれ以外の中小企業），「同族性」の濃淡（系譜関係の重視の程度），経営管理の「属人性」（経営者への依存度の大きさ），「地域」への限定性，「業種」の違い。以上は，前章での議論で指摘された，わが国の中小企業の事業承継を捉える視点のいくつかである。このうち，規模，同族性及び属人性に関する議論に比し，地域及び業種についての議論が不活発である。そもそも，中小企業は，多様な質と量をもった異質多元群として存在する。このため，被承継者である経営者（とくに創業者）が事業承継を準備するにしても，こうした異質多元性によって，必要とされる準備や，それらに着手するうえでの制約は異なると思われる<sup>(8)</sup>。

（図2）わが国における中小企業の事業承継研究の残された課題と今後の方向性



（出所）筆者作成

第二に、経営管理における事業承継の位置付けを明確化する必要性である。事業承継を見る、視点（どこを見るか）、視座（どの立場で論じるか）、視野（どこまで見るか）。何を（承継物）、誰に対して（承継者）、どうやって（承継方法）、承継していくのか。前章において、ヒトからヒト、企業への承継のいずれも、事業承継の円滑化の有効な決定打となりえないなか、さまざまな切り口、方向から、議論がなされていることを指摘した。ところが、これら議論を見ると、いくつかの疑問が生じる。例えば、どの時点をもって事業承継が実現したと言えるのであろうか。財産承継が完了したときか、それとも、経営承継の完遂をさすのか。また、承継後の企業パフォーマンスの巧拙を、どのタイミングで見るのか。新事業進出や取引先の選別は、はたしてイノベーションと呼ぶうのかどうか、などである。中小企業のライフサイクルを語る上での重要性を鑑みるに、事業承継という概念、その表象としての用語は、すでに経営学一般のなかで定着している経営戦略、人的資源管理、マーケティングなどと位置づけを等しくするに十分ではないだろうか。かかる意味において、事業承継の営為としての本質的な特徴とそれらの関連する内容としての概念の検討、その上での、経営管理における事業承継の位置付けの明確化に向けた議論の活発化が必要と思われる。

第三に、事業承継に超代的な安定性をもたらす経営管理の方策を検討すること、また、その際における議論の拡張の必要性である。まず、承継者である後継経営者の育成が、わが国の中小企業の事業承継に関する議論の中心的課題の一つであることは、前章までの議論で指摘した。他方、中小企業の事業承継問題の本質が後継経営者確保の問題であり（谷地向、2008）、親族外承継の増加や従業員承継が注目され、承継者の多様化が進展するなか、育成に関する議論だけでは十分ではな

い。そこで、人材育成から人的資源管理へと議論を拡張し、外部環境を含めた人材供給源の構築など、育成の対象となる人材を確保する方策を論じていく必要があると思われる。さらに、前章の議論では、被承継者から承継への財産承継の問題や、第二創業や経営革新といった後継経営者の企業パフォーマンス、あるいは、それを阻害（促進）する経営者の関与の問題にもつばら焦点が当てられているが、承継後の企業統治に関しては、ほとんど論じられていない。そこで、後継経営者が、企業存続を果たしうる成果をもたらし、同時に、被承継者として、次の世代へと円滑に事業を承継していくためにも、承継後の安定的な企業統治を実現する方策を論じていく必要があると思われる<sup>(9)</sup>。

## V 本稿の成果と課題

本稿の成果は、ここ十数年、顕著な展開を見せている、わが国の中小企業の事業承継に関する学術的な議論に関して、その体系的な整理を行ったこと。その上で、これら研究蓄積の現状における到達点を俯瞰し、より一層の中小企業の事業承継の円滑化に向けた、残された課題と今後の研究上の方向性を提示したこと、である。なお、本稿では、紙幅の都合で省略したが、当該分野における海外の研究に関しても体系的な整理を行い、それら知見のわが国の中小企業を対象とした研究への適用可能性を考察することは不可欠である<sup>(10)</sup>。以上が、今後の課題である。

### 注

- (1) 『産業競争力強化法』の施行に伴い、2014年1月に廃止
- (2) 『Management Succession in Small and Growing Enterprises』（Christensen, 1953）は、事業承継研究の嚆矢と目されるが、それによると、小規模性から生じる問題の一つとして、例えば、中小企業の経営者によくみられる、日々

- の成り行き管理が、事業承継の計画的な実行を妨げる要因となる。
- (3) 中小企業事業団中小企業研究所及び中小企業総合研究機構が編纂した『日本の中小企業研究』は、わが国の中小企業研究を10年単位で包括的にレビューしている。事業承継に関しては、『日本の中小企業研究(1980-1989)』(中小企業事業団中小企業研究所編, 1992)及び『日本の中小企業研究(1990-1999)』(中小企業総合研究機構編, 2003)に記述はなく、『日本の中小企業研究(2000-2009)』(中小企業総合研究機構編, 2013)に、はじめて登場する。
- (4) 中小企業をファミリービジネスと同視する研究も多いが、ファミリービジネスには大企業も多く含まれる。そこで、本稿では、中小企業及び、中小企業としてのファミリービジネスの事業承継について論じた研究についてのみレビューの対象とした。ファミリービジネスを対象とした事業承継に関しては、落合(2014)、後藤(2005)及びChittoor and Das(2007)が詳細な研究史の整理を行っているので、そちらを参照のこと。
- (5) 一つの世代の終点という意味合いで、廃業と事業承継がセットで論じられることもある。例えば、戸田(2006)を参照。
- (6) 必ずしも、親族内承継から親族外承継へと不可逆的に進行しているとみることはできない。例えば、古瀬(2011)は、「非親族の排除」、「子ども中心主義」及び「家計と経営の分離」という三つの観念の浸透という観点から、1950年代から2000年代までのわが国の中小企業の事業承継の変遷を精査し、それ以前や以後と比較して、1970-90年代に親族への事業承継が相対的に高い水準にあったことを明らかにしている。
- (7) 例えば、帝国データバンク(2016)によると、同社が保有する約115万社の企業データをもとに算出した2015年の一年間における社長交代率は3.88%であった。
- (8) 例えば、中小企業の性格に影響する地域(福嶋, 1999)、業種による人材育成や人材補充の方法の違い(佐藤, 2012)など、「地域」と「業種」は、中小企業研究の重要なキーワードの一つである。
- (9) これらの点に関しては、隣接分野の成果を援用することも有用と思われる。家業や家産の承継がその多寡にかかわらず同族の繁栄と衰亡に密接にかかわってきたこともあり、他の研究分野においても世代交代の議論は活発になされている。なかでも、家族社会学における同族研究、老舗企業やファミリービジネスを対象とした研究は、世代交代に関する研究蓄積も豊富で、研究対象を見ても、わが国の中小企業と同視される部分もある。これらの研究では、所有と経営の分離策としての所有者と経営者の間の委任-代理関係の明確化、後継経営者の確保策としての養子相続や番頭制の採用、統制手段としての家訓や家憲の存在など、超世代的な企業統治に関して、活発な議論がなされている。
- なお、当該分野に資する主要な文献を精査している著書及び論文は、例えば、以下の通りである。家族社会学における同族研究に関しては堀越(2015b, 2016b)及び三戸(1991a, 1991b)、老舗企業を対象とした研究では堀越(2013b)及び横澤(2012)、ファミリービジネスを対象とした研究では、注釈(4)で紹介した論文以外に、後藤(2012, 2014, 2015)

がある。

- (10) 海外では、ファミリービジネスを対象とした研究が活発である。中小企業を対象とした事業承継研究もChristensen(1953)以来の歴史を有するが、研究史の整理が行われていない。

## 参考文献

### 1 和文文献

- 石川和男(2013)「中小企業における事業承継課題:事業承継における経済的問題以外を見据えて」『専修大学商学研究 商学研究所報』, 第44巻, 第7号, pp.1-47.
- 井上孝二(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」『日本政策金融公庫論集』, 第1号, pp.1-24.
- 植嶋平治(2015)「親族外承継と経営理念を受け継ぐ人材の育成/理念を生かす親族外への事業承継(1)」『商工ジャーナル』, 第41巻, 第4号, pp.14-18.
- 岡本弥(2006)「事業承継に関する実証分析」『京都大学経済学 経済論叢』, 第178巻, 第3号, pp.130-148.
- 落合康裕(2014)「ファミリービジネスの事業承継研究の系譜」『事業承継Vol.3』文眞堂, pp.55-66.
- 小野瀬拓(2008)「中小企業の事業承継における価値観の役割- まるは油脂化学のケーススタディ-」『九州産業大学経営学会 経営学論集』, 第19巻, 第1号, pp.17-35.
- 小野瀬拓(2010)「事業承継における経営理念の役割- 正晃の事例を中心に-」『九州産業大学経営学会 経営学論集』, 第21巻, 第2号, pp.1-17.
- 小野瀬拓(2013)「女性後継者への事業承継- 強みとしての女性後継者-」『九州産業大学経営学会 経営学論集』, 第23巻, 第3号, pp.1-13.
- 久保田章市(2005)「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」『中小企業と知的財産<日本中小企業学会論集>』同友館, pp.160-175.
- 久保田章市(2011)「中小企業における世代交代と経営革新の研究- 創業100年以上の長寿中小企業を事例に-」『大阪経済大学中小企業・経営研究所 中小企業季報』, 2011 No.3, pp.1-14.
- 久保田典男(2011)「事業承継に際しての組織改革- 中企業の事業承継におけるケーススタディー-」『日本政策金融公庫論集』, 第11号, pp.47-64.
- 久保田典男(2015)「小規模企業における事業承継の課題と支援策: 地域金融機関における事業承継支援」『商工金融』, 第65巻, 第12号, pp.5-23.
- 久保田浩文(2009)「中堅・中小企業の税制上の課題と対策: 円滑な事業承継のために」『関西経協』, 第63巻, 第2号, pp.24-30.
- 経営者保証に関するガイドライン研究会(2013)『経営者保証に関するガイドライン』<http://www.jcci.or.jp/chusho/kinyu/131205guideline.pdf> (2015年8月1日取得).
- 小島正稔(2013)「ファミリービジネスの経営力創成: 事業承継プロセスの革新の必要性」『東洋大学経営力創成研究センター年報編集委員会 経営力創成研究』, 第9号, pp.65-76.
- 後藤俊夫(2005)「ファミリー・ビジネスの現状と課題: 研究序説」『静岡産業大学国際情報学部 紀要』, 第7号, pp.205-

- 339.
- 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス-知られざる実力と可能性-』白桃書房。
- 後藤俊夫 (2014) 「事業承継とファミリー・ガバナンス」『事業承継 Vol.3』文眞堂, pp.26-39.
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継-所有権承継を中心に-」『事業承継 Vol.4』あおぞら出版, pp.50-63.
- 佐藤厚 (2012) 「内部労働市場 (ILM) と職業別労働市場 (OLM)」労働政策研究・研修機構編『JILPT 第2期プロジェクト研究シリーズ No.5 中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構, pp.93-124.
- 新谷勝 (2010) 『新しい事業承継と企業再生の法務-事業承継の円滑化・事業再生 ADR-』税務経理協会。
- 関満博 (2010) 「「塾」形式による人材育成活動の推進:「若手後継者」と「シニア」への取り組み」『IRC 調査月報』, 260号, pp.28-35.
- 関満博 (2015) 「中小企業の事業承継と経営革新, 第2創業-先代の事業をどう乗り越えていくか-」『りそな一丸』, 第13巻, 第11号, pp.7-10.
- 総務省『法令データ提供システム』<http://law.e-gov.go.jp/> (2016年2月1日取得)
- 高沢修一 (2008) 『事業承継の会計と税務』森山書店。
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2008) 「事業承継を契機とした経営革新」『中小公庫レポート』, No.2008-1.
- 中小企業研究センター編 (2002) 『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成 (調査報告書 No.109)』中小企業研究センター。
- 中小企業事業団中小企業研究所編 (1992) 『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題 (1980-1989)』企業共済協会。
- 中小企業総合研究機構編 (2003) 『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題 (1990-1999)』同友館。
- 中小企業総合研究機構編 (2013) 『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題 (2000-2009)』同友館。
- 中小企業庁 (2001) 『中小企業白書 (2001年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書 (2003年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書 (2004年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2005) 『中小企業白書 (2005年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書 (2006年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2007) 『中小企業白書 (2007年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業白書 (2011年版)』同友館。
- 中小企業庁 (2013) 『中小企業白書 (2013年版)』佐伯印刷。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書 (2014年版)』日経印刷。
- 津島晃一 (2014) 「中小企業の個人保証への対処-事業承継の観点からの分析-」『事業承継 Vol.3』文眞堂, pp.40-54.
- 帝国データバンク (2016) 『特別企画:2016年全国社長分析』<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p160104.pdf> (2016年11月15日取得)
- 寺岡寛 (2011) 「中小企業と次世代経営者の課題-ベンチャー, イノベーション, 独立型中小企業-」『大阪経済大学中小企業・経営研究所 中小企業季報』, 2011 No.2, pp.11-20.
- 寺島雅隆 (2012) 「後継者育成論-親族外承継 (第三者承継)を中心に-」『愛知東邦大学東邦学誌』, 第41巻, 第2号, pp.1-11.
- 東京弁護士会弁護士研修センター運営委員会編 (2010) 『研究叢書 48 事業承継』商事法務。
- 戸田俊彦 (2006) 「中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応 (門脇延行教授退職記念論文集)」『滋賀大学経済学会 彦根論叢』, 第359号, pp.63-81.
- 中井透 (2009a) 「「第二創業」としての事業承継-創業企業とのパフォーマンス比較と「第二創業」を生み出す要因の分析」『年報財務管理研究』, 第20号, pp.15-27.
- 中井透 (2009b) 「事業承継について考える:実態の把握とフレームワークの構築 (第1回)」『商工振興』, 714, pp.10-13.
- 中井透 (2009c) 「事業承継について考える:効果的な承継のための経営とは (第2回)」『商工振興』, 715, pp.9-12.
- 中井透 (2009d) 「事業承継について考える:アンケート結果に見る事業承継の実情 (第3回)」『商工振興』, 716, pp.10-13.
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2015) 『事業承継で生まれ変わる-後継者による中小企業の経営革新-』きんざい。
- 日本政策金融公庫総合研究所中小企業研究グループ (2009) 「中小企業の事業承継を進める方策」『日本公庫総研レポート』, No.2008-5.
- 日本バイアウト研究所編 (2011) 『<日本企業のバイアウト> 事業承継とバイアウト』中央経済社。
- 日本バイアウト研究所編 (2016) 『<日本企業のバイアウト> 続・事業承継とバイアウト-小売・サービス業編-』中央経済社。
- 福岡路 (1999) 「地域中小企業における産学連携の活用」『月刊中小企業』, Vol.51, No.10, pp.24-31.
- 藤本雅彦・山家一郎・望月孝 (2007) 「地域企業の企業家型後継者のキャリア開発」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.68, No.4, pp.93-108.
- 古瀬公博 (2011) 「中小企業における後継者属性の歴史の変遷:高度成長期における親族比率の低さ」『武蔵大学経済学会 武蔵大学論集』, 第59巻, 第1号, pp.101-123.
- 文能照之 (2013) 「事業承継企業のイノベーション創出活動」『近畿大学経営学部 商経学叢』, 経営学部開設10周年記念論文集, pp.289-302.
- 堀江要蔵 (2002) 「後継者対策としてのM & A, その手法と実際」『企業診断』, 第49巻, 第6号, pp.60-67.
- 堀江要蔵 (2008) 「M & A時代の企業経営:後継者難時代に活用するM & A手法と実際を考察する」『経営管理』, No.553, pp.5-11.
- 堀越昌和 (2013a) 「中小企業における企業文化の承継に関する一考察」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.73, No.3, pp.181-206.
- 堀越昌和 (2013b) 「老舗企業の事業承継」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.73, No.4, pp.121-141.
- 堀越昌和 (2014a) 「事業承継のプロセスにおける先代経営者の関与」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.74, No.2, pp.117-140.
- 堀越昌和 (2014b) 「同族会社における会社支配の正当性を巡る諸問題:事業承継の本質と課題に関する予備的考察」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.74, No.4, pp.199-212.
- 堀越昌和 (2015a) 「中小同族会社の後継者人材マネジメントに関する予備的考察」『熊本学園大学商学会 熊本学園商学論集』, 第19巻, 第2号, pp.1-22.

- 堀越昌和 (2015b) 「同族理論と事業承継」『事業承継 Vol.4』 あおぞら出版, pp.34-49.
- 堀越昌和 (2015c) 「事業承継を巡る今日的課題：事業承継の本質と課題に関する予備的考察」『東北大学経済学会 研究年報経済学』, Vol.75, Nos.1・2, pp.63-78.
- 堀越昌和 (2016a) 「地域中小企業の後継者人事管理－熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果から－」『大阪経済大学中小企業・経営研究所 中小企業季報』, 2015 No.4, pp.1-8.
- 堀越昌和 (2016b) 「家族理論と事業承継」『熊本学園大学商学会 熊本学園商学論集』, 第20巻, 第2号, pp.19-37.
- 堀越昌和 (2016c) 「地域中小企業の後継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察－熊本県の中小企業を対象とした探索研究－」『地域社会に果たす中小企業の役割－課題と展望－<日本中小企業学会論集55>』 同友館, pp.174-186.
- 松岡憲司編著 (2013) 『龍谷大学社会科学研究所叢書 第98巻 事業承継と地域産業の発展－京都老舗企業の伝統と革新－』新評論.
- みずほ総合研究所 (2008) 「オーナー企業の継続的發展に向けて～みずほ総研アンケート調査にみるオーナー企業の環境適応力, 内部ガバナンス, 事業承継の実態～」『みずほレポート』, 2008年2月13日.
- みずほ総合研究所 (2012) 「「事業承継の2012年問題」を乗り越えるために～みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析～」『みずほレポート』, 2012年8月30日.
- 三井逸友 (2015) 「企業家・後継者の能力形成と事業承継－「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」『商工金融』, 第65巻, 第8号, pp.5-32.
- 三戸公 (1991a) 『家の論理 第一巻 日本の経営論序説』 文真堂.
- 三戸公 (1991b) 『家の論理 第二巻 日本の経営の成立』 文真堂.
- 村上義昭 (2008) 「従業員への事業承継－小企業における現実と課題－」『調査季報』, 第85巻, pp.1-13.
- 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』, 第8号, pp.1-30.
- 八木陽一郎 (2012) 『内省とリーダーシップ－後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか－』 白桃書房.
- 矢口義教 (2016) 「中小企業のCSRと事業承継に関する一考察－地域社会に焦点を当てたCSRと事業承継の関係性についての試論－」『事業承継 Vol.5』, 事業承継学会, pp.66-75.
- 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.
- 安田武彦 (2006) 「小規模企業経営者の世代交代は適切に行われているか－マイクロデータを用いた一試論－」『中央大学企業研究所 企業研究』, 第10号, pp.13-33.
- 安田武彦 (2007) 「小規模企業経営者の世代交代は適切に行われているか－製造業のケース－」『商工金融』, 第57巻, 第8号, pp.5-17.
- 谷地向ゆかり (2008) 「中小企業における事業承継問題の現状と留意点－子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性－」『信金中金月報』, 第7巻, 第4号, pp.67-82.
- 谷地向ゆかり (2009) 「ファミリービジネスの重要性と健全な発展に必要な視点－ファミリービジネスの事業承継事例を通じた考察－」『信金中金月報』, 第8巻, 第2号, pp.68-82.
- 山野井順一 (2006) 「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係－後継者の組織社会化の影響－」『日本経営学会誌』, 第16号, pp.43-55.
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究 [改定新版]』 生産性出版.
- 芳野俊郎 (2005) 「地域中小企業の国際化と事業承継支援ネットワークの現状」『愛知東邦大学 東邦学誌』, 第34巻, 第1号, pp.39-57.
- 吉見隆一・望月和明 (2009a) 「中小企業における事業承継 (上) (平成20年度調査研究事業)」『商工金融』, 第59巻, 第6号, pp.28-64.
- 吉見隆一・望月和明 (2009b) 「中小企業における事業承継 (下) (平成20年度調査研究事業)」『商工金融』, 第59巻, 第7号, pp.42-61.

## 2 欧文献

- Chittoor,R., and Das,R. (2007), Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage, *Family Business Review*, 20(1), pp.65-79.
- Christensen,C.R. (1953), *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business Press.
- Kamei, K., and Dana,L.P.(2012), Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a viewpoint of risk management in family business, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.16(1), pp.60-70.