

## 中小企業の事業承継・日仏シンポジウムについて

亀井克之

### 1. 中小企業の事業承継問題とリスクマネジメント

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。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。

中小企業の事業承継のリスクは、①経営者がリスクの存在自体に気付いていない、②気にはしているが事前の対策を採っていない、③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、④モノ・カネ(物と金)と、ヒト・ココロ(人と心)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、5～10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ねばならないことである。「リスクに気づき」、「リスクを可視化」し、各ステージにおいて「採るべきマネジメント」を記した事業承継計画を作成・実行することが有効だ。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が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。

### 2. 中小企業の事業承継・日仏シンポジウム ——なぜフランスか？

フランスでは、日本と同様に中小企業の事業承継が社会問題化している。そのため両国政府共に、諸政策を打ち出してきた。しかし、日仏両国の大きな違いとして、フランスでは、グルノーブル大学のペランジェール・デシャン准教授が2000年に発表した博士論文をきっかけに、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いる。フランスは、欧州で事業承継の学術的研究が最も進んだ国と言える存在である。日本では、老舗企業の研究は存在するが、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て、経営学の学術的研究の対象とはなっていない。

日本政策金融公庫総合研究所の村上隆昭主席研究員によれば、フランスの現状から日本が参考にできることは、フランスでは、①支援内容が多様で相互に関連しあうことで効果を出している。②データベースが質・量ともに充実している。③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。④仲介手数料が安い。

今回、関西大学は、日仏会館、日仏経営学会、ファミリービジネス学会と共催して、日本リスクマネジメント学会など多くの機関の後援を得て、「中小企業の事業承継・日仏シンポジウム」を開催した。テーマは、「フランスからの示唆：研究者はどのように事業承継問題に学術的にアプローチすればよいか?」「産学連携をどのように進めればよいか?」である。

これは、中小企業の事業承継テーマにした日本で初めての国際シンポジウムとなった。

### 3. 東京会場（日仏会館）と大阪会場（関西大学）における提言

本シンポジウムには、フランスで事業承継研究をリードする新進気鋭の経営学研究者3人が招かれた。グルノーブル大学のベランジェール・デシャン准教授は、「事業承継」をテーマにフランスで初めて博士論文を執筆した人物であり、著書『事業承継論』は、現在3版まで版を重ねているベストセラーである。ランス・マネジメントスクールのソニア・プサゲ教授は、「事業承継」の学術的研究のメッカであるモンペリエ大学で「事業承継」をテーマに博士論文を執筆した初めての人物である。マルセイユ・ビジネススクールのカティア・リシヨム・ユエ准教授は、同族企業・老舗企業の事業承継の研究分野で頭角を表している。

11月9日に東京・恵比寿の日仏会館で行われた東京会場のセッションでは、りそな銀行法人ソリューション事業部の上嶋英明グループリーダーが同社の事業承継支援事業について解説した。高度経済成長期に創業したオーナー企業の多くが世代交代の時期を迎えていることや、多くの経営者が事業に個人資産を投入している実情を踏まて、「オーナー企業モデル」に基づく事業承継ソリューションの展開や、事業承継の具体例を説明した。

11月11日に関西大学千里山キャンパス尚文館で行われた大阪会場のセッションでは、日本側基調講演を関西大学社会学部の大西正曹教授が行なった。大西教授は東大阪市の現場を見てきた経験から「廃業の3分の1は後継者難」とし、親の仕事を早くから後継者に引き継ぎ、誇りを持てるような場づくりの必要性や、伝統を守りつつも、後継者による第二創業と言えるような価値創造が有益であると述べた。また村上隆昭氏が中小企業の事業承継の日仏比較について講演し、さらに日本大学の階戸照雄教授が同族・老舗企業の事業承継について講演した。

招へいたフランスの研究者は9日と11日の両セッションで講演した。本企画の発案者である筆者が両日共に総合司会を務めた。

フランス側の基調講演を務めたデシャン氏は、フランスでは、「起業」とはゼロから新規事業を起こすことととらえられてきたが、事業承継も重視すべきだという問題意識を



持ったことが事業承継研究を始めた動機となったことを披露した上で、決断→事業承継→移行期→事業の完全掌握というプロセスの各段階にふさわしい支援があると主張した。

ランス・マネジメントスクールのソニア・ブサゲ教授は、企業への融合の過程で、承継者が抱く心理的負担を軽減する環境の構築が重要だと述べた。ユーロメッド・マルセイユのカティア・リシヨム・ユエ准教授は、独自性を持つファミリー企業・老舗企業における事業承継の要点について述べた。

きわめてユニークなこの企画は、両セッション共に盛会であった。当日の講演の様子は、日本リスクマネジメント学会のHPならびに筆者のHPで公開される。

(筆者は関西大学社会安全学部教授，博士（商学），認定危機管理士)

